

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Josefa Rafaela Fernandes

Relatório de Estágio:
Planeamento e Controlo de Projetos de Internacionalização
CH Business Consulting SA - CH Markets

Relatório de Estágio: Planeamento e Controlo de Projetos de Internacionalização

Josefa Rafaela Fernandes

ISCAC | 2017

Coimbra, outubro de 2017



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Josefa Rafaela Fernandes

Relatório de Estágio: Planeamento e Controlo de Projetos de
Internacionalização
CH Business Consulting SA - CH Markets

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação do Professor Romeu Oliveira e supervisão de Eng. Carlos Lacerda, Diretor da Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA.

Coimbra, outubro de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do relatório de estágio.

PENSAMENTO

“Knowledge has to be improved, challenged, and increased constantly, or it vanishes.”

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Este relatório de estágio marca a conclusão de mais uma etapa fundamental do meu percurso académico, profissional e pessoal, na qual me descobri e cresci um pouco mais todos os dias. Devo-o a todas as pessoas que marcaram presença.

À minha família, pelo apoio incondicional, sempre.

Aos meus amigos, Liam e Inês, por estarem ao meu lado, mesmo a mais de quatrocentos quilómetros de distância.

Aos meus colegas de mestrado, por tornarem este percurso incrível.

À Custódia, ao Elói e à Francisca, por me receberem como membro da família.

Ao meu Orientador, Professor Romeu Oliveira, por aceitar o convite de orientação do estágio e por toda a disponibilidade.

À CH, e em particular à CH Markets e toda a equipa do Porto, pelo acolhimento, voto de confiança e todas as experiências e aprendizagens.

Ao Raul, por fazer parte de tudo.

A todos, o meu profundo agradecimento.

RESUMO

O presente relatório descreve a realização de estágio curricular no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. O estágio ocorreu na Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA, empresa prestadora de serviços de consultadoria sediada em Coimbra.

Os principais objetivos do estágio foram a aplicação e consolidação de conhecimentos desenvolvidos no âmbito curricular do mestrado, bem como do desenvolvimento de competências técnicas e pessoais ao nível profissional e que consolidam o conhecimento adquirido em termos teóricos.

Perante o atual fenómeno de globalização, dirigir negócios para mercados externos é cada vez mais uma condição para a sobrevivência das empresas, não só para as de grande dimensão, mas também de média e pequena dimensão.

Neste contexto, o relatório de estágio incidiu sobre diferentes projetos de internacionalização, tendo sido relatados os projetos que tiveram maior relevo durante o meu período de estágio. Ao todo destacam-se três projetos, de naturezas distintas, a saber, uma Missão Empresarial, uma Missão Inversa de Compradores e Concursos Internacionais.

Os projetos foram abordados e analisados à luz dos conceitos e teorização dos temas elencados à Internacionalização, Controlo de Gestão e ainda Gestão de Projetos. E, porque a descrição das atividades realizadas não dispensa de uma reflexão crítica, haverá lugar para considerações finais para cada projeto, e ainda uma secção de reflexão crítica transversal a todos os projetos.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Gestão de Projetos; Planeamento e Controlo; Internacionalização.

ABSTRACT

This report describes the accomplishment of a curricular internship under the Master in Management Control, by the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. The internship took place in the International Business Unit of CH Business Consulting SA, a consulting services company based in Coimbra.

The main goals of the internship were the application and consolidation of the knowledge developed in the master's curricular level, as well as the development of technical and personal skills at the professional level and that consolidate the knowledge acquired in theoretical terms.

Faced with the current phenomenon of globalization, directing business to foreign markets is increasingly a condition for the survival of companies, not only for large companies, but also medium and small.

In this context, the internship report focused on different internationalization projects, reporting those who had greater prominence during my internship period. Altogether, three projects stand out, of different natures, namely a Business Mission, an Inverse Mission of Buyers and International Tenders.

The projects were approached and analyzed in the light of the concepts and theorization of topics related to Internationalization, Management Control and Project Management. And, because the description of the activities carried out does not dispense a critical reflection, there will be place for final considerations for each project, as well as a section for critical reflection across all projects.

Keywords: Management Control; Project Management; Planning and Control; Internationalization.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	3
1.1 Grupo CH	4
1.1.1 Missão, Visão e Valores	4
1.1.2 Empresas do Grupos	5
1.1.3 Estrutura Organizacional	6
1.1.4 Localização	8
1.2 CH Business Consulting	9
1.2.1 Unidades de Negócio	11
1.3 CH Markets	13
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
2.1 Internacionalização	15
2.2 Controlo de Gestão.....	17
2.2.1 Instrumentos de controlo de gestão	18
2.3 Gestão de Projetos.....	20
2.3.1 Controlo de Gestão de Projetos	22
3 ATIVIDADES REALIZADAS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE À LUZ TEÓRICA. 23	
3.1 Modelo de Planeamento e Controlo na CH Markets	23
3.2 <i>Aliments du Portugal – Tradition et Innovation</i>	25
3.2.1 Caracterização e Objetivos	25
3.2.2 Planeamento.....	26
3.2.3 Atividades Operacionais	30
3.2.4 Considerações Finais	40
3.3 <i>Agribusiness</i> – Encontro Internacional de Negócios	42

3.3.1	Caracterização e Objetivos	42
3.3.2	Planeamento.....	42
3.3.3	Atividades Operacionais	47
3.3.4	Considerações Finais	52
3.4	<i>Export Intelligence</i>	54
3.4.1	Caracterização e Objetivos	54
3.4.2	Planeamento.....	54
3.4.3	Atividades Operacionais	57
3.4.4	Considerações Finais	61
4	REFLEXÃO CRÍTICA.....	63
	CONCLUSÃO	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	WEBGRAFIA.....	69
	ANEXOS	70
	ANEXO I.....	71
	ANEXO II.....	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.2.1 - Áreas de Competência da CH Business Consulting SA.....	10
Tabela 3.2.1 Rubricas do Orçamento Previsional.....	27
Tabela 3.2.2 - Atividades e Tarefas do Projeto.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.1 Pirâmide de Planeamento Estratégico do Grupo CH (2013).....	7
Figura 1.1.2 Localização Grupo CH - Coimbra (Sede Operacional e de Serviços Partilhados).....	8
Figura 1.1.3 Localização Grupo CH – Lisboa (Sede Oficial)	9
Figura 1.1.4 Localização Grupo CH - Porto.....	9
Figura 1.2.1 Áreas de Negócio do Grupo CH.....	11
Figura 1.3.1 Rede Internacional de Escritórios (Networking).....	14
Figura 2.1.1 Formas de Internacionalização	16
Figura 2.2.1 Ferramentas de Controlo de Gestão	18
Figura 2.3.1 Processo da Gestão de Projetos	21
Figura 3.2.1 Brochura de Apresentação.....	31
Figura 3.2.2 Estudo de Mercado (Capa).....	33
Figura 3.2.3 Orçamento Previsional – Executado (Aliments du Portugal)	37
Figura 3.2.4 Caixa (Aliments du Portugal).....	38
Figura 3.3.1 Planeamento de Projeto: Tempos Especializados	43
Figura 3.3.2 Planeamento de Projeto: Cronograma Previsional.....	44
Figura 3.3.3 Planeamento de Projeto: Subcontratos	45
Figura 3.3.4 Planeamento de Projeto: Resumo por Recurso	46
Figura 3.3.5 Comunicação: Convite para o Evento	47
Figura 3.3.6 Comunicação: Cartaz de Apresentação do Evento.....	47

Figura 3.4.1 Folha de Registo: Registo de Concursos	56
Figura 3.4.2 Folha de Registo: Acumulado por País-Chave.....	56
Figura 3.4.3 Base de Dados para Tabela Dinâmica	58
Figura 3.4.4 Tabela Dinâmica 1: País+Setor	59
Figura 3.4.5 Gráfico Dinâmico 1: % Setor	59
Figura 3.4.6 Gráfico Dinâmico 2: % Países-Chave	60
Figura 3.4.7 Tabela e Gráfico Dinâmicos: % Setores por País - Austrália.....	61

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANIA - *Association Nationale des Industries Alimentaires*

APOGEP – Associação Portuguesa de Gestão de Projetos

BSC – *Balanced Scorecard*

CCIP – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa

CEO – *Chief Executive Officer*

DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

INSEE – *Institut National de la Statistique et des Études Économiques*

IPMA – *International Project Management Association*

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ITC – *International Trade Centre*

KPI – *Key Performance Indicator*

MOD – Mão de Obra Direta

OBP – Organização Baseada em Projetos

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMI - *Project Management Institute*

PMO - *Project Management Office*

SIG – Sistema de Informação de Gestão

TB - *Tableau de Bord*

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

WTO – *World Trade Organization*

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio descreve a realização do estágio curricular inserido no âmbito do 2º ano de Mestrado em Controlo de Gestão, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). O estágio realizou-se entre os meses de janeiro e julho de 2017, nos escritórios do Porto da consultora CH Business Consulting SA, do Grupo CH, sediado em Coimbra.

A CH Business Consulting SA presta serviços de consultadoria em diferentes variantes, que se refletem nas diversas áreas de negócio pelas quais é composta. O estágio curricular incidiu na sua totalidade na área de Consultadoria de Internacionalização, responsabilidade da CH Markets e liderada por Eng. Carlos Lacerda, Supervisor do estágio.

O estágio teve como principal objetivo permitir a aplicação e consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo da parte letiva do mestrado, e ainda o desenvolvimento de competências técnicas e pessoais através do contacto direto com a realidade profissional e que consolidam os conhecimentos adquiridos em termos teóricos.

Neste sentido, o estágio incidiu sobre diferentes projetos de internacionalização levados a cabo pela CH Markets, tendo optado por trazer para o relatório três projetos, que, pela sua dimensão e complexidade, tiveram maior relevo no meu percurso. Os três projetos são de naturezas distintas, a saber, uma Missão Empresarial, uma Missão Inversa de Compradores e ainda Concursos Internacionais.

Cada um dos projetos é único e, por isso, encontram-se separados por secções. Contudo, todos seguem uma linha planeamento, controlo e execução semelhante; todos seguem o Modelo de Planeamento e Controlo da CH Markets. Assim sendo, os três projetos seguem a mesma estrutura.

Quanto à estrutura do relatório, este encontra-se dividido em quatro grandes capítulos. O primeiro capítulo faz a identificação e apresentação da Entidade Acolhedora - CH Business Consulting SA – bem como do Grupo CH e, como não podia faltar, da CH Markets.

O segundo capítulo encontra-se reservado ao Enquadramento Teórico, no qual são abordados os temas da Internacionalização, Controlo de Gestão e ainda Gestão de Projetos, temas fortemente presentes durante toda a realização de estágio.

O terceiro capítulo encontra-se dedicado à descrição das atividades realizadas e está dividido em quatro secções. A primeira secção dá lugar à apresentação e explicação do Modelo de Planeamento e Controlo da CH Markets, abrindo, de seguida, lugar às restantes três secções, uma para cada um dos projetos já mencionados. Por sua vez, cada secção referente a um projeto encontra-se subdividido em quatro subsecções: Caracterização e Objetivos, Planeamento, Atividades Operacionais e Considerações Finais,

Por fim, e porque a descrição de atividades não dispensa de uma reflexão crítica, o quarto capítulo pretende oferecer uma Reflexão Crítica sobre as atividades realizadas, dando lugar à opinião pessoal e à apresentação de sugestões.

1 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

O Estágio Curricular no âmbito da parte não letiva do Mestrado em Controlo de Gestão foi realizado numa das empresas de Consultadoria mais premiadas a nível nacional, com o prémio de *Melhor Empresa para Trabalhar*¹ e ainda o estatuto de *PME Excelência*² desde 2011: CH Business Consulting SA.

A CH Business Consulting SA foi fundada em 1998, com a designação de Carvalho e Henriques – Consultores, Lda., mais tarde alterada para CH Consultores. Englobando um leque variado de competências específicas, como comunicação e eventos, em 2005 é fundado o Grupo CH, na qual a CH Business Consulting SA é a principal empresa. As competências específicas mais desenvolvidas foram transformadas em empresas independentes, pelo que o Grupo CH soma até à data 7 empresas.

Este capítulo pretende dar a conhecer por quem o grupo é composto, quais os seus valores e como está organizado. Pretende-se ainda contribuir para uma perceção mais aprofundada da CH Markets, Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA, que me recebeu para realizar estágio curricular e na qual realizei todas as minhas atividades de estágio.

Neste sentido, o presente capítulo encontra-se dividido em três secções. A primeira incide sobre os valores, missão e visão do Grupo CH e uma breve apresentação da sua estrutura organizacional e das empresas pelas quais é constituído. De seguida, é dado ênfase às empresas principal do grupo, CH Business Consulting SA, com apresentação das unidades de negócio que a compõem. Por fim, na última secção, é apresentada a CH Markets, com destaque para os principais serviços e responsabilidades.

Todas as informações e dados acerca da entidade acolhedora foram recolhidos juntos da mesma, com especial recurso às brochuras e relatórios disponibilizados no website oficial do Grupo CH.

¹ Eleita a segunda melhor empresa para trabalhar em Portugal, em 2014, por eleição da revista Exame e a Accenture. No setor da consultoria, a CH Business Consulting ocupou o primeiro lugar.

² Estatuto atribuído pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), fazendo distinção das empresas com melhor desempenho económico financeiro em Portugal.

1.1 Grupo CH

1.1.1 Missão, Visão e Valores

Simple, mas ambiciosa, a visão do Grupo CH passa por:

“Sermos reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazemos”

Tendo como missão (i) resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, (ii) levar entusiasmo e paixão às organizações e (iii) ser um exemplo positivo para a Sociedade.

Além dos 3 Hs como pilares - Humanismo, Humor e Humildade - o Grupo CH rege-se também pelos valores de Transparência, Entusiasmo, Integridade, Reciprocidade, Determinação, Compromisso e Excelência.

Por fim, o Grupo CH partilha ainda de um conjunto de “Obsessões”³, presentes em cada empresa e equipa, que impulsiona os colaboradores, os serviços e todo o grupo para o sucesso. São “Obsessões”:

1. Satisfação das necessidades dos clientes;
2. Valorização dos colaboradores, promovendo a igualdade e diversidade;
3. Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos;
4. Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação;
5. Postura de seriedade e de ética pessoal e profissional;
6. Cultura de responsabilidade, individual e coletiva;
7. Busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais.

³ A título de curiosidade, Dr. António Henriques, CEO e fundador do Grupo CH, partilha de uma “obsessão” pelo número 7, devido ao seu simbolismo. Neste sentido, são muitos os casos em que existem enumerações com sete pontos, como se pode verificar no número de Valores e Obsessões.

1.1.2 Empresas do Grupos

O Grupo CH foi fundado em 2005 no seguimento de um forte crescimento da CH Business Consulting SA, bem como das suas competências específicas. Entretanto, estas transformaram-se em empresas independentes. Desta forma, o Grupo CH conta neste momento com sete empresas, que passo a apresentar:

CH BUSINESS CONSULTING – direcionada para o setor da consultadoria de gestão, é a principal empresa do Grupo CH, dispondo de um conjunto de Unidades de Negócio: Projects, Markets, Industry, Tourism, Events e Culture.

CH ACADEMY – criada em 2007, define-se como especialista em formação e desenvolvimento de pessoas, prestando serviços de valorização do Capital Humano e de transformação organizacional. Neste sentido, entre vários prémios, o mais recente foi no âmbito dos Prémios *Human Resources* Portugal 2015 na categoria de Prestação de Serviços Portuguesa (“Qual a empresa portuguesa que presta melhor serviço a terceiros na área de gestão de pessoas?”).

KWL- SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE – fundada em 2006, é especialista na implementação de sistemas de gestão, atuando não só no setor público como no setor privado. A KWL é acreditada pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), enquanto entidade formadores, e ainda pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), enquanto entidade nacional de benchmarking. Até ao momento, a KWL atua nas áreas da Qualidade, Ambiente, Recursos Humanos, Segurança Alimentar, Higiene e Segurança e ainda Responsabilidade, Inovação e Benchmarking.

MONSTROS & COMPANHIA – criada em 2004, é uma agência de comunicação e design que presta serviços de consultadoria de comunicação estratégica, isto é, apresentam soluções criativas e inovadoras com base na análise e conhecimento da área de negócio do cliente e em conformidade com as suas necessidades. Por outro lado, a Monstros & Companhia é também responsável pela comunicação interna do grupo. Neste âmbito, ganhou em 2013 o prémio de melhor *Online Newsletter*, pela Digital Communication Awards 2013. A *newsletter* em questão tem o nome de *In CH' News*, e é uma newsletter diária enviada por email a todos os colaboradores com informação acerca de acontecimentos, tais como eventos, prémios, projetos e/ou entrada de novos colaboradores, de todo o Grupo CH.

BÜROCRATIK – empresa associada (não participada) no Grupo CH desde 2006, é uma agência criativa especializada em design, *brand identity*, websites e soluções digitais. Presta serviços ao nível da definição, criação e implementação de estratégias subsistentes e sustentáveis em diversos suportes. Como um dos mais recentes prémios, a Bürocratik conta com uma medalha de ouro na categoria de melhor website de *Health & Fitness*, pela 6ª edição do The Lovie Awards (2016).

ALH – DINAMIZAÇÃO DE ESPAÇOS E EVENTOS – fundada em 2004, tem como principais áreas de atuação a gestão de eventos empresariais, conferências e congressos, logística e espaços e ainda meios de produção de eventos.

XL7 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO – criada em 2007, é especialista em integração de ferramentas informáticas com o conhecimento e customização de aplicações às necessidades de informação dos gestores e da direção de topo.

Cada uma das empresas referidas partilha da mesma missão, visão, valores e “obsessões”, as do Grupo CH.

1.1.3 Estrutura Organizacional

Em 2012, todo o grupo sofreu uma grande reestruturação interna, pretendendo alocar equipas às diversas empresas e unidades de negócio, dando fim às equipas transcendentais a todo o grupo. Neste sentido, dispõe de um Organograma, disponível em anexo (Anexo I), onde as divisões são bem claras e visíveis.

O Organograma diz respeito a todo o Grupo CH. Neste sentido, mostra primeiramente a Assembleia Geral de Acionistas, a ocupar o topo do Organograma, seguida da Estrutura Consultiva, composta pela Presidência e ainda o *Senior Advisory Board*⁴.

Segue-se a Estrutura Executiva, composta pela Administração, acima do Conselho Superior de *Partners*⁵, que por sua vez é composto pelas unidades de Controlo Interno, Gestão do Conhecimento e de Gestão do Risco. Nesta estrutura encontra-se integrada ainda a Comissão Executiva do grupo.

⁴ Em português Conselho Consultivo Sénior

⁵ Termo em inglês para sócio, parceiro.

Posteriormente, é possível encontrar os Serviços Partilhados, nomeadamente Financeiro, Comunicação, Jurídico, Qualidade e Sustentabilidade, Sistemas de Informação, Recursos Humanos, Responsabilidade Social, Compras, e Gestão de Projeto. Estes serviços referidos são comuns a todas as empresas e unidades do Grupo.

O Organograma mostra ainda a composição da CH Business Consulting SA, que inclui as equipas de Ações Coletivas, Vales Inovação, Consultores e ainda as Unidades de Negócio (apresentadas na Subsecção 1.2.1.). Ao mesmo nível da CH Business Consulting SA encontram-se as empresas CH Academy, KWL e Monstros & Cia e ainda, a Bürokratik. Esta última encontra-se devidamente separada das restantes empresas, dado que se trata de uma empresa associada, e não participada. Em conjunto, todas as empresas mencionadas formam o Negócio do Grupo CH

Por fim, na base do Organograma, estão identificados os diversos escritórios do grupo e o respetivo elemento representativo. A localização exata dos escritórios encontra-se na subsecção seguinte (Subsecção 1.1.4.)

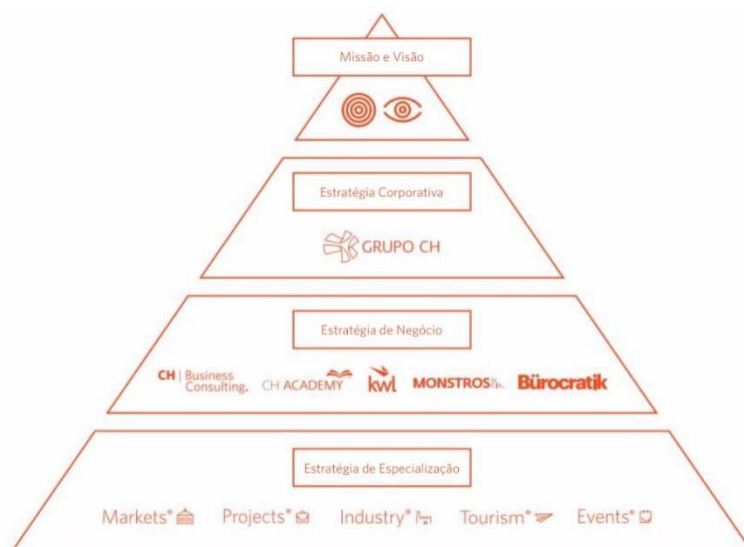


Figura 1.1.1 Pirâmide de Planeamento Estratégico do Grupo CH (2013)

Fonte: Relatório & Contas Grupo CH 2013

A pirâmide representada na Figura 1.1.1 transmite, de forma simples e clara, a estrutura organizacional e estratégica do Grupo CH em concordância com o Organograma. A missão e visão estendem-se a todas as empresas e unidades de negócio do grupo.

A Estratégia Corporativa é caracterizada pelo Grupo CH, ou seja, o grupo constitui a marca *umbrella*⁶ responsável pela condução estratégica do negócio.

Com papel ativo no plano de operações estão as empresas do grupo: CH Business Consulting SA, CH Academy, KWL, Monstros & Cia e Bürocratik. Cada uma das empresas representa uma área de negócio, constituindo assim a Estratégia de Negócio.

Na base da Pirâmide encontram-se as unidades de negócio da CH Business Consulting SA, nomeadamente, Markets, Projects, Industry, Tourism e Events. As cinco unidades de negócio formam assim a Estratégia de Especialização do grupo.

1.1.4 Localização

O Grupo soma neste momento três escritórios, localizados em diferentes cidades. O primeiro escritório foi em Coimbra (Figura 1.1.2), sendo hoje a Sede Operacional e de Serviços Partilhados do grupo. A Sede Oficial está localizada em Lisboa (Figura 1.1.3) e o terceiro escritório detido pelo grupo encontra-se na cidade do Porto (Figura 1.1.4), no qual decorreu o estágio curricular.

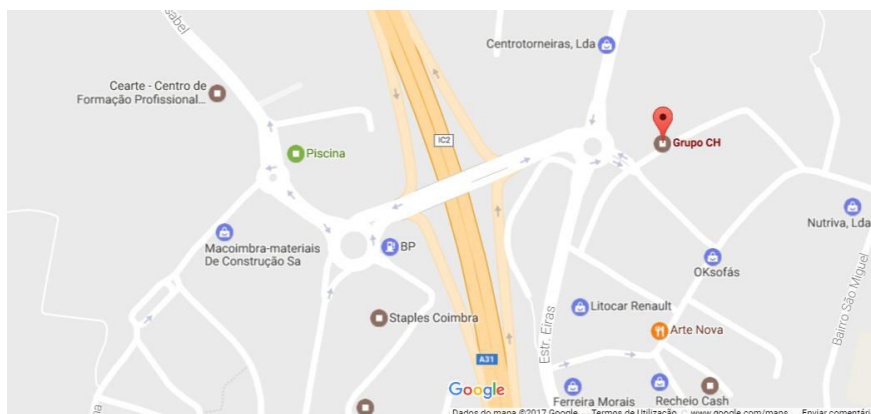


Figura 1.1.2 Localização Grupo CH - Coimbra (Sede Operacional e de Serviços Partilhados)

⁶ Conceito de marketing que significa marca única que cobre diferentes produtos ou domínios de atividade.

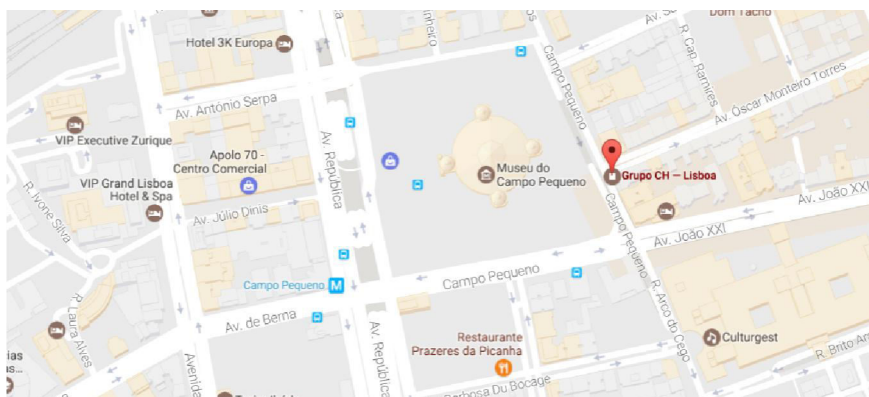


Figura 1.1.3 Localização Grupo CH – Lisboa (Sede Oficial)

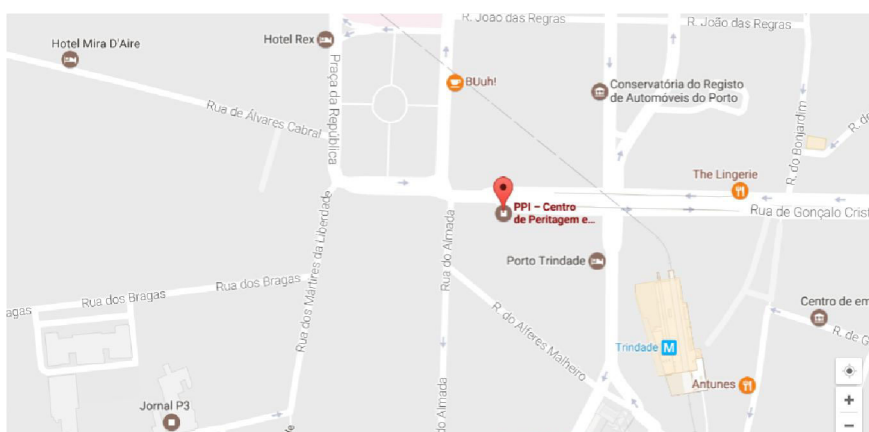


Figura 1.1.4 Localização Grupo CH - Porto

1.2 CH Business Consulting

Conforme referido, a CH Business Consulting SA é a empresa-mãe do Grupo CH. Ainda que possa causar alguma confusão, é importante referir que o Grupo CH não pretendeu substituir a CH Business Consulting SA, mas antes criar uma marca *umbrella* capaz de projetar a reputação e credibilidade conquistadas para as restantes empresas do grupo.

“Não gosto que as pessoas fiquem na sua zona de conforto, é preciso desafiá-las a ir mais longe. Estamos sempre a inovar”

*Antônio Henriques, CEO e fundador do Grupo CH
(em entrevista dada à Exame, em 2014)*

É com os olhos postos na inovação que a CH Business Consulting SA se autointitula de consultora de topo, sendo ainda designada, a nível nacional, de a consultora de gestão mais premiada.

Conjugando a excelência e o entusiasmo, os consultores da CH Business Consulting SA analisam os negócios dos seus clientes numa perspetiva global e integrada, desenhando soluções ajustadas a cada problema, mas igualmente globais.

Neste momento, a CH Business Consulting SA presta serviços de consultadorias em sete principais áreas de competência, nomeadamente em Gestão, Cultura Corporativa, Recursos Humanos, Finanças, Marketing, Gestão Operacional e Excelência, conforme se pode verificar na Tabela 1.2.1.

Tabela 1.2.1 - Áreas de Competência da CH Business Consulting SA

Management	Estratégia, Modelos de Negócio, Modelos de Governo, Modelos de <i>Reporting</i> ⁷ , Internacionalização, Recuperação de Empresas e Benchmarking
Corporate Culture	Missão & Visão, Cultura Corporativa, Ética, Clima Organizacional, Inovação Organizacional, Gestão da Mudança, <i>Compliance DNA</i>
Human Resource	Gestão Estratégica de Pessoas, Felicidade Organizacional, Benefícios & Incentivos, Programas de Reconhecimento, Avaliação de Desempenho, Avaliação de Funções e Gestão de Talento
Corporate Finance	Fusões & Aquisições, <i>Due Diligence</i> , Estudo de Viabilidade, Avaliação de Empresas, Operações de Financiamento, Investimentos e Planos de Negócio
Marketing	Marketing Estratégico, Marketing Operacional, Estudos de Mercado, Desenvolvimento de Mercado, Desenvolvimento Comercial, Gestão de Marca, Cliente Mistério
Operations	<i>Supply Chain Management</i> ⁸ , Produtividade, Eficiência Operacional, Processos de Negócio, Gestão de Projeto, Deslocalizações, Tecnologias de Informação
Excellence	Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Gestão do Conhecimento, Gestão de Risco, Igualdade de Género, Sucessão, Modelos de Excelência

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Diretório de Soluções – Grupo CH

Estes serviços complementam-se entre si, permitindo à CH Business Consulting SA executar serviços de consultadoria de qualidade e sucesso. A CH Business Consulting

⁷ Equivalente a reporte, em português.

⁸ Gestão de Cadeia de Abastecimento

SA, e o Grupo CH no geral, são não só autores das melhores práticas, como são também impulsionadores das mesmas, promovendo-as junto dos seus clientes.

Para além de diversas áreas de negócio, o Grupo CH é ainda caracterizado por levar a cabo diversas áreas de negócio, que podem ser identificadas na Figura 1.2.1.



Fonte: Relatório & Contas Grupo CH 2013

Figura 1.2.1 Áreas de Negócio do Grupo CH

Algumas das áreas de negócio identificadas são o reflexo das unidades de negócio da CH Business Consulting SA, tais como as áreas de cultura organizacional, turismo, internacionalização, investimento e eventos corporativos. As outras áreas de negócio dizem respeito às restantes às restantes empresas do grupo.

O mais recente Relatório Financeiro da CH Business Consulting SA, desenvolvido pela Informa B&D, encontra-se disponibilizado no Anexo II.

1.2.1 Unidades de Negócio

Conforme já referido anteriormente, a CH Business Consulting SA dispõe neste momento de seis unidades de negócio, que passo a identificar e a descrever brevemente:

CH MARKETS: unidade de negócio direcionada para a consultadoria de internacionalização, prestando serviços de apoio experiente e de qualidade no domínio da Internacionalização. Para além de uma equipa de consultores sénior com experiência nas matérias de *research*⁹, marketing e operações, a CH Markets conta ainda com uma vasta rede de parceiros internacionais (*networking*), com quem mantém colaboração operacional nos procedimentos de internacionalização no terreno.

⁹ Pesquisa, estudo, investigação.

CH PROJECTS: presta serviços de consultoria especializados no âmbito de candidaturas a incentivos financiados por fundos públicos, em particular do programa Portugal 2020, e ainda projetos de investimento e viabilidade.

CH INDUSTRY: pretende ser um parceiro de empresas, ajudando-as a ultrapassar as dificuldades, a reforçarem as vantagens competitivas e a aumentar a sua rentabilidade. Tal é conseguido através da exploração de fatores estratégicos, da inovação e capacidade de criar valor, do crescimento sustentado da produtividade, do controlo operacional e do acesso a uma reserva de capital humano e de cadeias de inovação.

CH TOURISM: presta serviços de consultoria especializada no âmbito do turismo, nomeadamente projetos de investimento em hotelaria, captação de investimento turístico, estruturação da oferta turística, marketing turístico e territorial (*place branding*), planos estratégicos de desenvolvimento turístico e ainda programa de certificação da Travelife.

CH EVENTS: parceiro para a rentabilização do investimento na organização de eventos corporativos. Concebe, cria e leva a cabo diversos tipos de eventos com uma forte componente emotiva. Os eventos que organiza incluem encontros institucionais, convenções congressos e seminários, reuniões corporativas, reuniões de *kick-off*¹⁰ e de ciclo, atividades *outdoor* e *team building*¹¹, ações de incentivo, datas comemorativas, lançamentos e inaugurações, apresentações de novos produtos, ações de responsabilidade social.

CH CULTURE: presta serviços de consultoria especializada em cultura organizacional, oferecendo soluções que avaliam a Cultura de uma organização e produzindo diagnósticos e planos de intervenção que elevam a sua qualidade. Neste sentido, os serviços vão desde a definição da missão, visão, valores, estratégia e objetivos, até ao desenvolvimento de práticas de liderança, sistemas de gestão de desempenho, comunicação interna e reestruturações.

O apoio multidisciplinar que se verifica entre as diversas áreas de competência da CH Business Consulting SA também se verifica entre as diversas unidades de negócios, assegurando, deste modo, a integridade das soluções de consultoria.

¹⁰ Termo em inglês para arranque.

¹¹ Atividades relacionadas com o fomento do espírito de equipa.

1.3 CH Markets

A CH Markets é a unidade de negócios internacionais da CH Business Consulting, dedicada à consultadoria de internacionalização, e foi nesta unidade que decorreu o estágio curricular. A CH Markets presta diversos serviços de internacionalização:

AUDITORIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: revisão de processos e procedimentos de internacionalização, reforçando os mecanismos de controlo, de planeamento comercial, gestão de clientes e eficácia operacional;

CONCURSOS INTERNACIONAIS: consultadoria e *assessment*¹² em concursos internacionais, montagem de processos de concursos e pré-qualificação a projetos de multilaterais financeiras;

ESTUDOS DE MERCADOS INTERNACIONAIS: elaboração de estudos de mercado e *research*, por especialistas de mercado, por forma a colmatar a necessidade de informação detalhada acerca de diversos mercados;

BUSINESS INTELLIGENCE: com base na rede internacional de que dispõe, em vários países, realizam a procura de parceiros direcionados ao negócio/produto do cliente, com validação da informação e contactos adequados;

MISSÕES EMPRESARIAS: no âmbito de abertura a novos mercados, são realizadas Missões Empresariais aos mercados-alvo pretendidos, sendo realizadas pesquisas, *procurement*¹³, apoio logístico e acompanhamento ao mercado;

MISSÕES INVERSAS DE COMPRADORES: Busca de parceiros internacionais e organização de programas de visita de compradores, incluindo pesquisa, validação e *follow-up* de contactos;

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL: Através da “Matriz Internacional/MCL”, modelo de análise desenvolvido pela CH Business Consulting SA, que cruza variáveis externas (hipóteses) com fatores de risco (*risk decisions*) de modo a encontrar as opções mais corretas para o Plano Estratégico Internacional;

¹² Avaliação, análise.

¹³ Segundo o Business Dictionary, consiste no “ato de obter ou adquirir bens e serviços; processo que inclui a preparação ou processamento de uma determinada procura, bem como o recebimento final e aprovação do pagamento”.

INCENTIVOS À INTERNACIONALIZAÇÃO: Conceção, montagem e acompanhamento de projetos de internacionalização, subvencionados por fundos de apoio, nacionais ou internacionais;

FORMAÇÃO: Realização de *workshops*, seminários e formação específica sobre aspetos da internacionalização e análise de mercados. Inclui programas de formação individualizados, projetos de formação e *coaching* comercial.

Para a prestação de todos estes serviços direcionados para a internacionalização, a CH Markets conta com um fortalecida Rede Internacional de Escritórios Associados (*Networking*).

Os Escritórios Parceiros do *Networking* estão espalhados um pouco por todo o mundo, conforme ilustrado na Figura 1.3.1.



Fonte: Diretório de Soluções – Grupo CH

Figura 1.3.1 Rede Internacional de Escritórios (*Networking*)

A esta rede internacional, juntaram-se este ano mais dois parceiros, nomeadamente do Gana e da Sérvia, somando, assim, um total de 17 escritórios associados.

A rede de parceiros de que dispõe permite à CH Markets não só manter colaboração operacional no terreno no âmbito da internacionalização, como permite também o apoio ao nível de Concursos Internacionais, *Business Intelligence* e Estudos de Mercado.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico visa a abordagem dos principais conceitos e teorização dos temas que foram utilizados durante o período de estágio, que são essencialmente três temas: Internacionalização, Controlo de Gestão e Gestão de Projetos.

Achamos pertinente iniciar a abordagem ao enquadramento teórico com o tema da Internacionalização, dado que é o pilar de todos os projetos realizados na CH Markets, incluindo os projetos em análise no presente relatório de estágio.

De seguida, enquanto área de conhecimento principal do Mestrado, considerou-se relevante abordar o tema de Controlo de Gestão, bem como a Gestão de Projetos, temas com forte presença no decorrer do estágio.

2.1 Internacionalização

A internacionalização é um termo e conceito que tem evoluído de década para década, e sobre o qual se desenvolveram diversas definições e teorias.

No âmbito académico, o estudo da internacionalização começou a consolidar-se na década de 1960. Numa fase inicial, os estudos tinham como base fundamentos teóricos oriundos das áreas da Economia, Sociologia, Antropologia e um pouco de Marketing. (Kovacs, Moraes, & Oliveira, 2007). Atualmente, os pilares da internacionalização passaram a ser as áreas do Marketing, Comportamento Organizacional e os Negócios Internacionais (Cavusgil, Deligonul, & Yaprak, 2005).

Calof & Beamish (1995) consideram a internacionalização como sendo um processo de adaptação das operações de uma empresa a ambientes internacionais, nomeadamente a estratégia, estrutura organizacional, recursos, produtos, etc. Pode ser ainda considerada como um tipo de estratégia que consiste na transposição das estratégias de produtos e mercados e de integração vertical para outros países (AICEP, 2013).

Nos dias de hoje, estamos perante o fenómeno da globalização que é, essencialmente, um sistema económico caracterizado por mercados financeiros, redes comerciais, investimentos estrangeiros e fluxo de capital globalizados, sendo também alargado à política, força militar, ambientalismo e cultura (Hamblet, 2016).

O resultado dessa globalização são “mercados mais abertos e competitivos, tornando cada vez mais globais as pressões (...) com que as empresas se defrontam” (AICEP, 2013). Assim, se nos grandes grupos económicos a preocupação com os mercados globais já assumia um papel duradouro na decisão estratégica, nas médias empresas, esse fenómeno apresenta-se agora como necessidade absoluta para a sobrevivência (Pais, 2002).

Existe, aliás, um recente fenómeno caracterizado pelas designadas *Born Global*, isto é, empresas, geralmente de pequena e média dimensão, que se internacionalizaram em apenas alguns anos de existência. Por outro lado, as *Born Global* apresentam ainda um elevado grau de abertura para o exterior, atingindo rapidamente altas percentagens de receitas internacionais, muitas vezes próximo dos 100% das receitas totais (Kudina, Yip, & Barkema, 2008).

Quanto ao modo como uma organização se pode internacionalizar, existem variadas formas de internacionalização. De um modo genérico, podemos identificar três grandes grupos: Exportação (1), Formas Contratuais (2) e Investimento Direto (3) (AICEP, 2013).

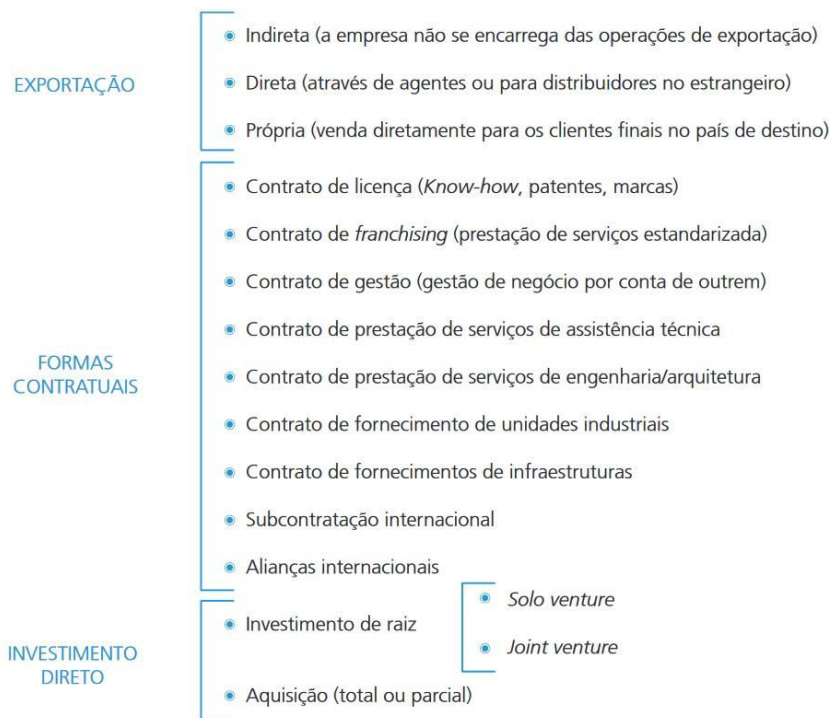


Figura 2.1.1 Formas de Internacionalização

Fonte: AICEP (2013)

A Exportação (1) consiste essencialmente no envio de mercadorias para o mercado externo e é, tendencialmente, a primeira das etapas de internacionalização de uma organização, um vez que constitui um processo de aprendizagem significativo, de custos mais baixos e menor risco (AICEP, 2013). Quanto às Formas Contratuais (2), tal como o próprio nome indica, refere-se à celebração de contratos entre entidades, de natureza diversa. O Investimento Direto (3), por sua vez, consiste no “estabelecimento ou expansão das operações de uma empresa para um país estrangeiro” (AICEP, 2013). Em cada um dos três modos de internacionalização, é possível identificar formas específicas, conforme representadas na Figura 2.1.1.

Analizando o panorama internacional das empresas portuguesas, um estudo levado a cabo pela Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP), divulgado em janeiro de 2017, conclui que a maioria das Pequenas e Médias Empresas (PME) inquiridas opta pela venda direta para o mercado externo (exportação), em detrimento do estabelecimento de parcerias de negócio ou sucursais (Crisóstomo, 2017).

Tal panorama é reforçado pelo mais recente estudo da Informa D&B sobre o retrato do tecido empresarial das exportadoras em Portugal, no qual se verifica que existe uma crescente abertura das empresas portuguesas aos mercados externos, com as exportações a assumirem um peso cada vez mais relevante no volume de negócios (Informa D&B, 2017).

2.2 Controlo de Gestão

Não existe uma definição única de Controlo de Gestão. Contudo, devido ao contexto de globalização crescente, que exige um maior rigor e eficácia no desempenho das empresas, este termo tem vindo a ganhar cada vez mais importância.

Uma das primeiras definições foi de Robert Anthony (1988), que definiu Controlo de Gestão como “o processo pelo qual os gestores influenciam outros membros da organização para implementar as estratégias da organização”.

Na mesma linha de pensamento, Jordan, Neves, & Rodrigues (2007) definem o Controlo de Gestão como sendo o “esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”, sublinhando ainda que a

todos os “responsáveis” devem ser proporcionados os instrumentos que lhes permitam “pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa”.

De um modo geral, o Controlo de Gestão é um processo que visa garantir o cumprimento dos objetivos operacionais e estratégico. Por isso, o Controlo de Gestão foca tanto no planeamento como na execução, isto é, no acompanhamento dos resultados (Anthony, 1988). E para que os gestores e/ou responsáveis possam “implementar as estratégias da organização” e “atingir os objetivos fixados”, estes devem estar dotados de instrumentos de controlo de gestão.

2.2.1 Instrumentos de controlo de gestão

Um dos principais conjuntos de instrumentos de controlo de gestão são, segundo (Jordan et al., 2011), os instrumentos de pilotagem. Nestes estão compreendidos o Plano Operacional, Orçamento, Controlo Orçamental e ainda o *Tableau de Bord* e/ou o *Balanced Scorecard*.

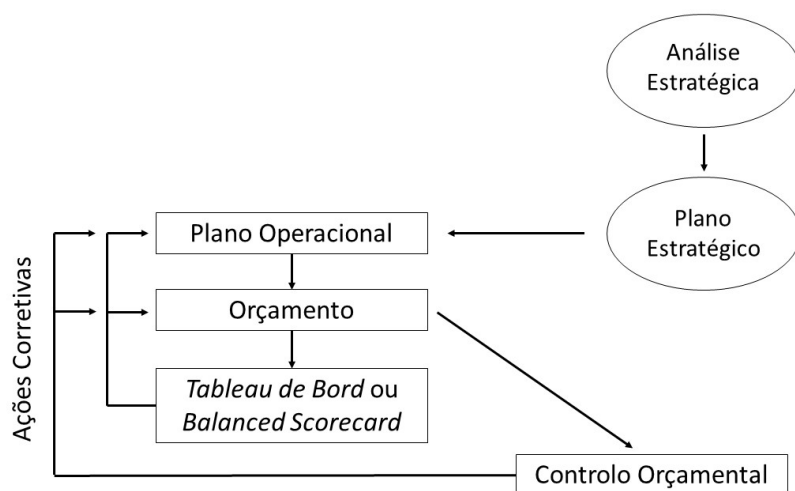


Figura 2.2.1 Ferramentas de Controlo de Gestão

Fonte: Jordan et al. (2007)

O Plano Operacional é caracterizado pela definição operacional da estratégia, isto é, encontrar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico de uma organização (Jordan et al., 2011).

O Orçamento é um plano geralmente expresso em termos monetários (Anthony, 1988), articulado com o plano operacional. A fase de orçamentação é, assim, essencial para a definição, coordenação e aprovação dos planos de ação (Jordan et al., 2011).

Ambos os instrumentos, Plano Operacional e Orçamento, têm em comum o carácter previsionial do controlo de gestão. O Controlo Orçamental e o *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard* representam, por sua vez, instrumentos de monitorização.

O Controlo Orçamental é um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento (Jordan et al., 2011), analisando, desta forma, os desvios entre o planeado e o executado. A análise dos desvios não deve ser realizada somente no fim, mas sim ao longo da execução, servindo, assim, de elemento de orientação para ações corretivas.

A relação entre os diferentes instrumentos apresentados é evidenciada na Figura 2.2.1, que esquematiza a relação entre as diferentes ferramentas de controlo de gestão.

Os instrumentos de pilotagem de controlo de gestão são antecidos por uma Análise Estratégica e um Plano Estratégico, assumindo o papel de instrumentos de direção a montante do controlo de gestão (Jordan et al., 2011).

Tendo como ponto de partida a Estratégia definida pela organização, segue-se o Plano Operacional e o Orçamento, importantes ferramentas de planeamento. O aspeto relevante é atingir eficiente e eficazmente¹⁴ os objetivos definidos, considerando os meios disponíveis. Neste sentido, “objetivos, planos de atividade e orçamentos são, assim, elementos inseparáveis” (Rodrigues & Reis, 2015).

O Controlo Orçamental surge assim no seguimento do Plano Operacional e do Orçamento. Contudo, este não deverá realizar-se no fim, mas sim ao longo da execução das atividades. Por esta razão, o Controlo Orçamental assume a posição visível na Figura 2.2.1, acompanhando continuamente os resultados e aplicando, quando necessário, ações corretivas, por forma a garantir o cumprimento dos objetivos.

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são sistemas de monitorização e mensuração de desempenho que, à semelhança do Controlo Orçamental, também permitem acompanhar os resultados, recorrendo para o efeito a diversos indicadores de desempenho e identificando, assim, as ações corretivas necessárias.

¹⁴ Entenda-se por eficácia o grau de alcance de determinado resultado, e por eficiência a relação entre recursos utilizados e resultados obtidos.

Na mesma linha de pensamento, Franceschini, Maisano, & Galetto (2007) referem que “identificar e controlar o desempenho e a evolução do processo são ações indispensáveis para decidir quais as estratégias a aplicar”, daí a importância dos sistemas de monitorização e mensuração e o seu contributo para o Controlo de Gestão.

2.3 Gestão de Projetos

A Gestão de Projetos é uma área de grande complexidade, na medida em que concentra diferentes áreas de conhecimento. Trata-se de um domínio normalizado a nível global, nomeadamente pelas associações **IPMA** (*International Project Management Association*), representada em Portugal pela **APOGEP** (Associação Portuguesa de Gestão de Projetos), e ainda **PMI** (*Project Management Institute*).

Este último desenvolveu o denominado **PMBOK Guide** (Project Management Body of Knowledge), um dos pilares básicos da Gestão de Projetos, que reúne um conjunto de práticas na Gestão de Projetos, descritas com grande detalhe.

Em primeiro lugar, projeto é definido com sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMBOK, 2013).

Assim, a Gestão de Projetos consiste na “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMBOK, 2013). Na mesma linha de pensamento, Kerzner (2006) refere-se à Gestão de Projetos como sendo a definição, planeamento e controlo de tarefas interligadas entre si, por forma a alcançar com o sucesso os objetivos do projeto.

De um modo geral, e conforme mencionado no PMBOK (2013), a gestão de projetos é composta por um conjunto de grupos de processos representados na Figura 2.3.1. Ao todo existem cinco grupos.

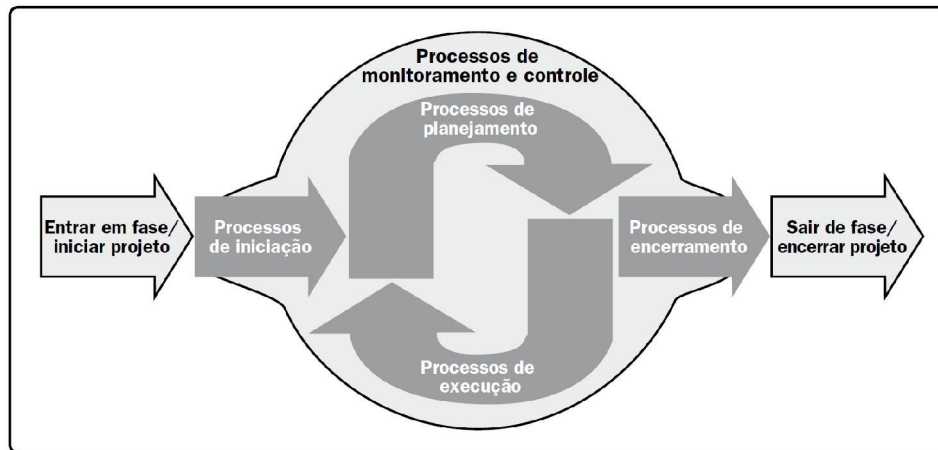


Figura 2.3.1 Processo da Gestão de Projetos

Fonte: PMBOK Guide – 5ª Edição

O arranque da gestão de projeto é marcado pelo grupo de *Iniciação* (1), processo que define o novo projeto (ou nova fase de um projeto já existente), com o objetivo de obter autorização para iniciar o projeto ou fase, marcado pelo Termo de Abertura do Projeto¹⁵.

Segue-se o grupo de processos de *Planeamento* (2), composto pela definição do âmbito, objetivos e linha de ação necessária para alcançar os objetivos do projeto. Posteriormente, inicia-se *Execução* (3), isto é, “processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gestão do projeto para satisfazer as especificações do projeto” (PMBOK, 2013).

De seguida, sucede o processo de *Monitorização e Controlo* (4), que integra o acompanhamento, análise e controlo do progresso e desempenho do projeto, identificando assim a mudanças ao plano necessárias e dando início às mesmas. Logo, os processos de *Monitorização e Controlo* (4) realiza-se à medida que os processos de *Planeamento* (2) e de *Execução* (3) também se realizam.

Por fim, realizam-se os processos de *Encerramento* (5), ou seja, “processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase” (PMBOK, 2013).

¹⁵ Documento formal que autoriza a existência do projeto e atribui a autoridade necessária ao gestor de projeto para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto (PMBOK, 2013).

Nos últimos anos, com o objetivo de melhorar a execução dos projetos, foram desenvolvidas diversas estruturas, nomeadamente o *Project Management Office* (PMO) (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016). O PMO é “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de gestão relacionados com o projeto, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas” (PMBOK, 2013).

É uma estrutura composta por profissionais de gestão de projetos, cujas funções podem ir desde aconselhamento e recomendações de políticas e procedimentos, até à autoridade formal delegada pela Direção Executiva ou da Administração (Miguel, 2013).

De um modo geral, a gestão de projetos é essencial em contexto de desenvolvimento de projetos bem sucedidos, sendo transversal e com aplicação em diversos setores (Santos & Varajão, 2015). As práticas de gestão de projetos podem ajudar a atingir os objetivos estratégicos e criar valor acrescentado aos projetos (Monteiro et al., 2016).

2.3.1 Controlo de Gestão de Projetos

O objetivo de um projeto é produzir um produto satisfatório, num determinado período de tempo e a um custo otimizado (Anthony, 1988). O controlo de gestão de um projeto foca, portanto, nessas três restrições: âmbito, prazo e custo. Por esta razão, “o sistema de controlo de um projeto difere do sistema utilizado no controlo de gestão de operações contínuas” (Anthony, 1988).

O controlo de gestão apresenta, ainda assim, diversas semelhanças, nomeadamente no que diz respeito ao relato do desempenho do projeto. O relato inclui o relato da informação sobre o progresso do projeto, dos resultados obtidos e ainda a previsão do progresso futuro do projeto (Miguel, 2013).

À semelhança do controlo orçamental contínuo, em controlo de gestão, as revisões de projeto realizam-se à medida que este avança, “com o objetivo de determinar se existem variações em relação à base de referência” (Miguel, 2013). Desta forma, existe uma análise não só dos desvios, como também das tendências, isto é, determinar se está a melhorar ou a piorar e comparar o desempenho real com os objetivos de desempenhos futuros (PMBOK, 2013).

3 ATIVIDADES REALIZADAS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE À LUZ TEÓRICA

O estágio curricular realizou-se na empresa-mãe do Grupo CH, CH Business Consulting SA, em particular na Unidade de Negócios Internacionais, com o nome de CH Markets.

A CH Markets, localizada nos escritórios do Porto, está organizada por Projetos, nomeadamente de apoio à internacionalização. As atividades de estágio incidiram, assim, sobre diferentes projetos. Desta forma, o presente capítulo encontra-se organizado por projeto, descrevendo as respetivas atividades afetas.

Todos os projetos seguem o Modelo de Planeamento e Controlo específico da CH Markets. Assim, com o objetivo de promover uma melhor compreensão dos projetos em análise, o modelo será abordado em primeiro lugar. A descrição do modelo foi desenvolvida com base no acompanhamento da CH Markets e seus projetos durante o período de estágio e com base em reuniões de *follow-up* realizadas com o supervisor de estágio, diretor da unidade de negócios.

De um modo geral, cada projeto na CH Markets tem associado um Caderno de Encargos, no qual consta a Caracterização e Objetivos do Projeto (1). Tendo como base essencial o Caderno de Encargos, dá-se início à fase de Planeamento (2), seguida da concretização das Atividades Operacionais (3) planeadas *a priori*. Desta forma, cada projeto abordado é composto pelos pontos referidos, somando-se ainda uma quarta subsecção de Considerações Finais (4).

3.1 Modelo de Planeamento e Controlo na CH Markets

A CH Markets, Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA, é uma unidade baseada em projetos. As organizações baseadas em projetos (OBPs) são uma forma organizacional que cria sistemas temporários para a execução do trabalho (PMBOK, 2013). Por outras palavras, as OBPs conduzem grande parte das suas atividades em forma de projetos.

Neste sentido, cada adjudicação pela CH Markets dá origem a um ou mais projetos¹⁶, e, para cada adjudicação, existe um documento formal que o identifica e caracteriza: o caderno de encargos.

O caderno de encargos indica os objetivos estratégicos e operacionais da adjudicação, revelando as responsabilidades associadas a cada uma das partes. Este documento é, assim, a base para o Modelo de Planeamento e Controlo da CH Markets.

O Modelo de Planeamento e Controlo assenta em 3 pilares fundamentais: *budget*¹⁷, produção e controlo.

- i) *Budget*: a cada adjudicação tem um valor contratual, que serve de base para o orçamento do projeto. Por outro lado, é com base no caderno de encargos que são identificadas as atividades e recursos necessários à concretização dos objetivos do projeto. Desta forma, é desenvolvido o orçamento previsional, bem como o planeamento das atividades e tarefas do projeto;
- ii) *Produção*: após o planeamento orçamental e das atividades, segue-se a operacionalização das mesmas, podendo denominar-se esta fase como fase de produção. Consiste, portanto, na realização das atividades e tarefas previstas para o projeto, considerando a todo o momento o *budget* e os objetivos do projeto;
- iii) *Controlo*: à *Produção* junta-se o *Controlo*, com intuito de acompanhar e monitorizar as atividades, aplicando as correções necessárias para a realização eficaz e eficiente do projeto. O controlo resulta das reuniões internas de projeto, bem como do sistema formal de controlo da CH Markets, representado pela figura de *Project Management Office* (PMO).

A CH Business Consulting SA dispõe de um equipa de gestores de projeto que constituem o PMO, isto é, uma estrutura organizacional constituída por profissionais de gestão de projetos que servem as necessidades da organização, em termos de gestão de projetos (Miguel, 2013). Trata-se, portanto, de uma equipa transversal a toda a CH Business Consulting SA,

¹⁶ Em caso de adjudicação de maior dimensão e/ou complexidade, esta pode traduzir-se, para efeitos internos de planeamento, em mais do que um projeto.

¹⁷ Denominação inglesa para “orçamento”.

sendo que, para cada projeto (na CH Markets ou outra unidade de negócios) é, regra geral, nomeado um gestor de projeto do PMO.

A fase de *Controlo* realiza-se até à conclusão do Projeto, incluindo também a atividade de análise orçamental do Projeto.

As equipas de Projeto na CH Markets são, regra geral, compostas pelo Coordenador de Projeto (Diretor da Unidade de Negócios), Gestor de Projeto (PMO) e Consultores da CH Markets.

3.2 *Aliments du Portugal – Tradition et Innovation*

3.2.1 Caracterização e Objetivos

Aliments du Portugal é parte integrante do projeto “**PromoTejo – Cooperação para a promoção internacional da Região Lezíria do Tejo**”, que tem como objetivo melhorar o posicionamento das empresas/entidades no mercado global, permitindo que estas iniciem exportações ou reforcem o seu potencial exportador, consolidando quotas de mercado ou diversificando os seus mercados.

A empresa cliente à qual a CH prestou os seus serviços de consultadoria é uma Associação Empresarial no setor agroalimentar.¹⁸

Foi proposto o desenvolvimento de um conjunto de ações de internacionalização, nomeadamente ações promocionais com mostras de produtos e receção de delegações estrangeiras em eventos de promoção internacional da região, ações que se traduziram no evento *Aliments du Portugal*, uma missão empresarial em França.

Os principais objetivos estratégicos deste projeto são fomentar o aumento das exportações e do grau de abertura ao exterior das PME da região, com base em canais tradicionais e novas ferramentas de apoio; disponibilizar e recolher informação de apoio e contactos privilegiados para o processo de internacionalização e ainda promover a imagem e capacidade da região, facilitando a internacionalização das empresas e dos seus produtos e serviços.

¹⁸ Por questões de confidencialidade da informação interna pertence à empresa, não nos foi permitido revelar o nome do cliente.

As responsabilidades contratuais associadas à CH Markets prenderam-se pelas seguintes atividades:

- 1- Identificação e aluguer do(s) espaço(s) para a mostra promocional de produtos;
- 2- Deslocação e alojamento das equipas do projeto;
- 3- Montagem e decoração do(s) espaço(s) para a mostra promocional, incluindo:
 - a. Criação de imagem;
 - b. Montagem e decoração do espaço;
 - c. Transporte de mostruário de produtos.
- 4- Preparação genérica da mostra promocional, incluindo:
 - a. Identificação e contacto de potenciais compradores/importadores do mercado francês a convidar;
 - b. Divulgação local do evento;
 - c. Dossier de Mercado;
 - d. Definição de programa do evento;
 - e. Elaboração de cocktail de degustação com produtos regionais;
 - f. Implementação, organização e dinamização do evento;
 - g. Elaboração de Dossier de Participantes;
 - h. Elaboração de Relatório de Final.

Fizeram parte deste projeto o coordenador de projeto (Diretor da CH Markets), consultores (CH Markets) e a gestora de projetos (PMO).

Neste sentido, com o objetivo de descrever e analisar as atividades realizadas no âmbito deste projeto, segue a descrição do planeamento e das atividades operacionais realizadas.

3.2.2 Planeamento

O planeamento é uma das fases mais importantes da gestão de projetos e do controlo de gestão, pois “sem planeamento não é possível o controlo” (Miguel, 2013). No caso dos projetos da CH Markets, o planeamento tem como base o caderno de encargos.

O caderno de encargos reúne todos os objetivos do projeto, bem como todas as responsabilidades contratuais associadas à CH Markets. Desta forma, são identificadas as atividades a serem realizadas, bem como os entregáveis¹⁹ e respetivos prazos e datas de entrega.

Com base no valor contratual do Projeto, e dada a experiência adquirida em outros Projetos semelhantes (inclusive com a mesma empresa cliente), o Coordenador de Projeto responsável criou de imediato um orçamento previsional, definindo rubricas e valores de referência. As rubricas do Orçamento Previsional encontram-se na Tabela 3.2.1, que segue.

Tabela 3.2.1 Rubricas do Orçamento Previsional

Rubricas de Orçamento Previsional	Unidade
Aluguer de espaço	100m2
Voos Equipa Cliente	3 px
Hotel Equipa Cliente	9 (3px * 3noites)
Viagem de Preparação CH	1 viagem
Voos Equipa CH	2 px
Hotel Equipa CH	10 (2px * 5noites)
Refeições Equipa CH	20 (2px * 5dias * 2refeições)
Despesas n.e.	-
Transporte Local Equipa CH	5 dias
Criação de imagem	50 horas
Materiais Gráficos	-
Decoração do espaço	-
Transporte dos Produtos	3 paletes (2 refrigeradas)
<i>Procurement</i> Consultadoria	100 horas
Dossier de Mercado	30 horas
Chef	-
Horas Consultor	50 horas

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA

¹⁹ Também denominado de *deliverables*, é um termo frequentemente utilizada no âmbito da Gestão de Projetos que diz respeito a todos os documentos, produtos ou serviços a entregar ao cliente do projeto.

Como é possível constatar, não se trata de um orçamento tradicional, isto é, referente a atividade principal de uma organização num determinado período normalmente de um ano, dividido numa base mensal (Jordan et al., 2011). Trata-se de um orçamento previsional, construído com base no caderno de encargos e as respetivas responsabilidades contratuais.

Neste primeiro orçamento previsional, foram consideradas as unidades de obra para cada uma das rubricas, servindo de base para a previsão em valores monetários. Neste sentido, para a responsabilidade “*Identificação e aluguer do(s) espaço(s) para a mostra promocional de produtos*”, previu-se um espaço de 100m².

Para a “*Deslocação e alojamento das equipas do projeto*” previu-se a deslocação de três elementos da equipa cliente (número definido no caderno de encargos), e o respetivo alojamento por três noites, ou seja, nove noites no total. Para a equipa da CH Markets previu-se a deslocação de dois elementos, por um período maior, nomeadamente de cinco dias, correspondendo a 10 noites no total. Para a equipa CH Markets previu-se ainda a cobertura das despesas de refeição e de transporte para os cinco dias, conforme se pode constatar no orçamento.

Para a responsabilidade de “*Montagem e decoração do(s) espaço(s) para a mostra promocional*” considerou-se a criação de imagem para o evento, estimando-se a contratação de 50 horas para a criação da imagem e a respetiva formatação para os materiais gráfico e materiais de apoio. Os gastos com os materiais gráficos e de decoração também foram considerados para o orçamento, embora sem unidade de obra, e ainda o transporte dos produtos, esperando-se três paletes de produtos, das quais duas refrigeradas, dada a necessidade de acondicionamento dos produtos.

Por fim, para a “*Preparação genérica da mostra promocional*”, previram-se 100 horas de serviço de *procurement*, com parceiro em França, para a identificação e contacto/convite de potenciais compradores; 30 horas para a elaboração do Dossier de Mercado e ainda 50 horas de consultor para as atividades no geral. Dado o *showcooking*²⁰ previsto na mostra promocional, refletiu-se no orçamento previsional a contratação de um Chef para a realização do mesmo, sem especificação da unidade de obra.

²⁰ Demonstração de cozinha que consiste na preparação e confeção de pratos por um *chef* de cozinha para os espetadores.

Considerando as previsões de unidade de obra para cada rubrica, a experiência e aprendizagem adquiridas em projetos anteriores similares e considerando ainda o valor contratual do caderno de encargos, desenvolveu-se o orçamento previsional em termos monetários.

Não é a primeira vez que a CH Markets realiza missões empresariais desta, pelo que a definição de atividades, prioridades e orçamento previsional foi consideravelmente intuitiva, tanto para o coordenador como para a gestora de projeto.

Após algumas reuniões de planeamento, internas e externas (isto é, com o cliente) foram tomadas algumas decisões importantes, nomeadamente o conceito do evento, os produtos a incluir na mostra promocional e discussão da data e do local do evento.

Resultado das reuniões de planeamento, optou-se pela cidade de Paris devido à centralidade e poder de mobilização da cidade, atraindo um maior número de potenciais compradores. Definiu-se também a data do evento, tendo em consideração o dia da semana e hora mais convenientes para os potenciais compradores, evitando horas de pico de trabalho e considerando os feriados locais.

Quanto ao conceito, pretendeu-se que este não se limitasse apenas na componente de sabor e qualidade dos produtos portugueses, mas também na componente de inovação na conceção dos produtos. O fator diferenciador, neste caso pela inovação, é essencial para o sucesso e distinção do projeto face a tantos outros que se realizam diariamente em Paris e no setor agroalimentar. Assim, o conceito definido para o evento foi “Tradição e Inovação”.

Por outro lado, além do *showroom* (mostra promocional dos produtos) pretendia-se igualmente dar a degustar os produtos aos convidados do evento. Assim, optou-se também pela realização de um *showcooking*, complementando o *showroom*.

Com base no conceito “Tradição e Inovação”, realizou-se de imediato um esboço da disposição dos espaços do evento, prevendo-se uma zona dedicada à tradição, outra dedicada à inovação e ainda uma zona de degustação. A partir daqui, foi possível identificar as necessidades de espaço e condições logísticas para a realização do evento, bem como as linhas orientadoras para a criação da imagem e materiais gráficos.

Assim, após diversas reuniões de planeamento, internas e externas, procedeu-se à identificação das atividades e tarefas, entregáveis e respetivos prazos. As atividades definidas encontram-se na Tabela 3.2.2 que segue.

Tabela 3.2.2 - Atividades e Tarefas do Projeto

Atividade 1 – Aluguer do espaço para mostra promocional dos produtos em Paris
Aluguer do espaço com cerca de 100m2
Atividade 2 – Deslocações e alojamento de equipa
Viagens e Hotel (Equipas CH e Cliente)
Viagem de Preparação CH
Refeições equipa CH
Transporte Local
Outras despesas
Atividade 3 – Montagem e decoração do espaço e Transporte dos Produtos
Criação da imagem
Decoração do espaço e materiais gráficos
Materiais gráficos
Materiais decorativos
Transporte dos Produtos
Atividade 4 – Preparação da Mostra Promocional de Produtos
<i>Procurement</i>
Dossier de Mercado
Chef

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA

Após um sólido planeamento do projeto e a responsabilização das atividades por cada consultor, deu-se início às atividades operacionais previstas. Na seguinte secção, encontram-se descritas as atividades mais relevantes e nas quais participei diretamente.

3.2.3 Atividades Operacionais

Após o planeamento do projeto e a identificação das atividades e tarefas, seguiu-se a concretização das mesmas, tendo em consideração os prazos, horas atribuídas e o orçamento previsional.

As atividades foram distribuídas pelos consultores da equipa de projeto. Neste sentido, seguem abordadas e descritas atividades para as quais contribuí mais e que acompanhei de perto.

Após a criação e validação da imagem, sempre com a presença dos logotipos do cliente²¹ e do programa de financiamento público (Portugal 2020), a imagem foi utilizada em todos os materiais gráficos e de divulgação: anúncios, brochuras, cartaz-conceito, convite, programa, estantes e mesas, *roll-ups*, fichas de credenciação, fichas de empresa, relatório final e outros documentos elaborados no âmbito do projeto.

No que concerne à comunicação, tive a oportunidade e responsabilidade de redigir a brochura de apresentação do evento e da região (Figura 3.2.1), com o objetivo de promover o evento, a região e os seus produtos junto dos potenciais compradores do mercado francês a convidar para o evento.

A redação dos textos da brochura a atividade implicou uma pesquisa sobre o país e a região, salientado de forma sucinta e apelativa o que têm de mais relevante para o setor agroalimentar. A brochura contou ainda com informação essencial sobre o evento (data, hora, local), e identificação dos produtos promovidos, sempre na perspetiva de tradição e inovação.

Depois de redigido o texto e exemplificada a estrutura pretendida, mais uma vez, a Monstros & Companhia ficou responsável pela formatação e imagem da brochura. Como é possível verificar, a Brochura conta com o logotipo do evento e a sua imagem criada com base no conceito do evento e dos seus objetivos estratégicos.

A coordenação entre a equipa de projeto e a Monstros & Cia foi da responsabilidade da Gestora de Projeto.

Dossier de Mercado

O dossier de mercado constituiu um entregável do projeto. Para a empresa cliente e seus associados importa ter conhecimento sobre o mercado para o qual pretendem exportar, por forma a possibilitar a elaboração de uma estratégia adequada de entrada e/ou crescimento no mercado. Assim, foi realizado um *Estudo de Mercado sobre o Setor da Distribuição Alimentar em França*, que ficou sob a minha responsabilidade.

O estudo contemplou uma estrutura relativamente simples, reunindo uma breve caracterização do país e do setor (1), análise mais detalhada sobre a pequena e grande

²¹ Por questões de confidencialidade da informação interna pertence à empresa, os logotipos da empresa cliente foram retirados para efeitos de relatório de estágio.

distribuição de produtos agroalimentares a retalho (2), as principais tendências (3) e, por fim, em jeito de conclusão, as principais oportunidade e desafios do mercado (4).

O método utilizado para a composição do estudo de mercado foi essencialmente *desk research*²², recolhendo dados económicos e estatísticos sobre o país de França e sobre o setor em análise. Recorreu-se igualmente a estudos de mercado livres disponibilizados, bem como notícias sobre tendências e novidades no setor.



Figura 3.2.2 Estudo de Mercado (Capa)

*Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da
CH Business Consulting SA*

Foram utilizados dados provenientes de diversas fontes, nomeadamente fontes nacionais, como a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), o Instituto Nacional de Estatística (INE), bem como fontes francesas, como o instituto nacional de estatística francês INSEE (*Institut National de la Statistique et des Études Économiques*), a associação nacional da indústria alimentar ANIA (*Association Nationale des Industries Alimentaires*) e ainda a revista sobre consumo *LSA Commerce et consommation*. Outras fontes internacionais foram também consultadas, como a Instituição do Ministério das Relações Externas do Chile com o nome de ProChile

²² Metodologia de investigação documental que consiste na consulta de diversas fontes secundárias, com o objetivo de obter todas as informações relevantes acerca do objeto de estudo (QSP Consultoria de Marketing).

(*Ministerio de Relaciones Exteriores*), a conferência das Nações Unidas sobre o comércio e desenvolvimento UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), Organização Mundial do Comércio, com as siglas WTO (*World Trade Organization*), a base de dados importações e exportações mundiais ITC (*International Trade Centre*), entre outros.

Lidar com informação de diferentes idiomas em simultâneo, nomeadamente francês, espanhol e inglês, além do português, foi um desafio. É, aliás, um desafio sempre muito presente na CH Markets dado o seu constante contacto com o exterior.

Após a validação do estudo pelo coordenador do projeto, este foi entregue à gestora de projeto que, por sua vez, o fez chegar à Monstros & Companhia, para a formatação gráfica do documento, mais uma vez com a imagem do projeto (Figura 3.2.2).

Transporte dos Produtos

Organizar e garantir o transporte dos produtos para a mostra promocional também ficou sob a responsabilidade da CH Markets, atividade de grande complexidade e importância no projeto, pois sem os produtos, e nas devidas condições, a mostra promocional não serviria o seu propósito e os objetivos estratégicos do projeto não seriam cumpridos.

Segundo o caderno de encargos, o transporte dos produtos incluía a recolha dos produtos em território nacional, expedição para Paris e entrega no local do evento, nos devidos acondicionamentos e prazos.

Dado que no evento participaram 21 associados, a recolha dos produtos revelou-se desafiante. Esta foi, contudo, ligeiramente agilizada, na medida em que alguns associados conseguiram entregar os seus produtos num único ponto de recolha, diminuindo o número de pontos de recolha total.

Ainda assim, obrigou a um forte planeamento e estudo dos melhores percursos para a recolha nos diversos associados, tendo em vista o orçamento disponível para esta atividade. Foi necessário recorrer a diversos serviços de transporte, garantindo não só os prazos como também as condições de acondicionamento necessárias para cada produto.

Apoio e Concretização do Evento

Ambas as equipas destacadas para o projeto (equipa da CH e equipa do cliente) deslocaram-se a Paris, para assegurar o evento. À equipa da CH competiu receber os produtos e preparar e montar os espaços do evento, com o material gráfico e decorativo e os produtos alimentares.

O evento decorreu dentro dos trâmites previstos. Aos potenciais compradores franceses que acompanharam o evento, juntaram-se o Senhor Cônsul-Geral de Portugal em Paris – António Albuquerque Moniz, representantes da AICEP em Paris e ainda a visita especial do Ministro da Economia - Manuel Caldeira Cabral, que elogiou a iniciativa, classificando-a como “uma excelente oportunidade para Portugal dar a conhecer aquilo que faz de melhor”.

Ambas as equipas no local realizaram ao longo do evento “reuniões B2B”, recolhendo contactos junto dos potenciais compradores que participaram no evento, promovendo os produtos portugueses, com o intuito de realizar negócios.

Encerramento do Projeto

O encerramento do projeto foi marcado por diversas atividades e entregáveis finais, nomeadamente, o questionário de avaliação, dossier de fichas de compradores e relatório final.

Para a avaliação do evento, foi realizado um breve questionário, enviado a todos os convidados presentes no *showroom*, com questões sobre a organização e logística do evento, duração, qualidade dos produtos apresentados, importância atribuída ao evento e potencial comercial do mesmo.

Identificando e caracterizando cada um dos compradores do mercado francês presentes no evento, foi composto um dossier com uma ficha de caracterização da empresa. Cada ficha reunia informação sobre o nome, morada, contactos, produtos de interesse e caracterização genérica. Assim, o dossier permitia identificar e analisar de forma simples os compradores do mercado francês que marcaram presença.

Por fim, foi realizado o relatório final do projeto, a enviar ao cliente. O relatório incluiu a identificação e análise dos principais aspetos do evento e da respetiva preparação e concretização.

O relatório final resumiu também todas as responsabilidades associadas à CH Markets e a respetiva análise de concretização das responsabilidades. Desta forma, o relatório reuniu informação acerca da equipa de projeto, conceito e imagem do evento, identificação e seleção do local para a mostra promocional, contratação e coordenação com Chef Estela Michelin, organização e transporte dos produtos, realização do evento em si e ainda publicações nos media sobre o evento.

No relatório houve ainda lugar para a avaliação do evento, considerando os resultados do questionário de avaliação enviado aos compradores franceses presentes no evento.

Este relatório, ainda que seja entregue ao cliente, é de grande relevância para a equipa de projeto, sendo feita uma análise/avaliação geral relativamente à execução do projeto. São identificados pontos de melhoria que poderão ser utilizados como referência para projetos futuros.

Análise e Controlo Orçamental do Projeto

Por fim, como última atividade do projeto, procedeu-se à análise orçamental do projeto. De um modo geral, consiste na comparação do orçamento real com o orçamento previsional, que esteve presente e foi acompanhado em todas as reuniões de planeamento internas, no sentido de evitar gastos acima do valor disponível.

Assim, foi criado um dossier financeiro, que reúne todas as faturas associadas ao projeto e a partir das quais foram calculados os desvios. As faturas encontram-se numeradas, sequencialmente.

Os desvios orçamentais foram calculados com recurso a uma folha de cálculo de Excel²³, criadas especificamente para o projeto, composta por uma folha de *Orçamento Previsional – Executado* e *Folha de Pagamentos* (Figura 3.2.3) e de *Caixa* (Figura 3.2.4).

Em primeiro lugar, optei por construir a folha do *Orçamento Previsional – Executado*, colocando de imediato os valores do Orçamento Previsional para as rubricas identificadas na Tabela 3.2.1 (*Rubricas do Orçamento Previsional*), organizadas segundo a estrutura de atividades da Tabela 3.2.2 (*Atividades e Tarefas do Projeto*).

²³ Microsoft Office 2013

Orçamento: Desvios

Aliments du Portugal: Tradition et Innovation

Descrição	ORÇAMENTO PREVISIONAL	ORÇAMENTO EXECUTADO	DESVIO	DESVIO PERCENTUAL	OBSERVAÇÕES
Atividade 1 - Aluguer de espaço para mostra promocional dos produtos em Paris	3 000,00 €	960,00 €	2 040,00 €	68%	
Aluguer de espaço com cerca de 100m2	3 000,00 €	960,00 €	2 040,00 €	68%	Sala do Consulado cedida sem custos
Atividade 2 - Deslocações e alojamento de equipa	8 500,00 €	4 748,60 €	3 751,40 €	44%	
Viagens e hotel (CH e Agrocluster)	5 100,00 €	3 334,80 €	1 765,20 €	35%	6 px no total (em vez de 5px)
Viagem preparação CH	1 000,00 €	620,44 €	379,56 €	38%	
Refeições equipa CH	400,00 €	368,61 €	31,39 €	8%	3 px (em vez de 2px)
Transporte Local	1 000,00 €	191,01 €	808,99 €	81%	
Outras despesas	1 000,00 €	233,74 €	766,26 €	77%	
Atividade 3 - Montagem e decoração do espaço e Transporte dos Produtos	5 700,00 €	3 922,59 €	1 777,41 €	31%	
Criação de imagem (MONSTROS)	1 500,00 €	1 550,00 €	50,00 €	-3%	
Decoração do espaço e materiais gráficos	3 500,00 €	1 813,44 €	1 686,56 €	48%	
Materiais Gráficos	1 500,00 €	1 550,00 €	50,00 €	-3%	
Materiais Decorativos	2 000,00 €	263,44 €	1 736,56 €	87%	Material disponível no Consulado de Portugal
Transporte dos Produtos	700,00 €	559,15 €	140,85 €	20%	2 paletes, 1 refrigerada
Atividade 4 - Preparação da Mostra Promocional de Produtos	14 276,00 €	15 077,43 €	801,43 €	-6%	
Procurement (Tiago Martins)	5 000,00 €	6 750,00 €	1 750,00 €	-35%	Mais horas solicitadas
Dossier Oferta	1 500,00 €	1 500,00 €	- €	0%	
Dossier de Mercado	1 500,00 €	1 500,00 €	- €	0%	
Chef	2 000,00 €	1 327,43 €	672,57 €	34%	
Gestão de projeto	1 776,00 €	1 500,00 €	276,00 €	16%	
Horas Joel Nascimento (50 horas)	2 500,00 €	2 500,00 €	- €	0%	
TOTAL	31 476,00 €	24 708,63 €	6 767,37 €	22%	

Figura 3.2.3 Orçamento Previsional – Executado (Aliments du Portugal)

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA

Uma segunda coluna ficou reservada para o orçamento executado, e ainda duas colunas calculadas: *Desvis* e *Desvio Percentual*. A primeira coluna calcula a diferença entre o orçamento previsional e o orçamento executado em valores absolutos, e a coluna de *Desvio Percentual* reflete o peso percentual do desvio face ao orçamento previsional. Por fim, uma coluna final de *Observações*, na qual é possível incluir comentários acerca dos valores apresentados.

Os dados do orçamento executado foram introduzidos por via direta da folha de *Caixa*, isto é, à medida que a folha era preenchida com os gastos do projeto, estes refletiam-se de imediato na coluna *Orçamento Executado*, não sendo necessário o seu preenchimento manual.

A folha de *Caixa*, representada na Figura 3.2.4, mantém a mesma estrutura original, isto é, por atividade, contudo, é mais detalhada na medida em que cada linha corresponde a uma despesa/fatura, alocada a cada atividade/tarefa. Por exemplo, para a rubrica “Viagem de Preparação CH” reuniram-se todas as faturas ocorridas no âmbito da viagem, cuja soma das faturas refletem o custo total da viagem de preparação.

Assim, é apenas o somatório das despesas de cada rubrica que se reflete automaticamente na coluna de *Orçamento Executado* da folha de *Orçamento Previsional – Executado* (Figura 3.2.3). Esta funcionalidade da folha de cálculo em refletir de modo automático os dados de uma folha para outra permite que se evitem eventuais erros de preenchimento do mapa e permite a atualização imediata dos desvios à medida que as faturas são emitidas, entregues e refletidas na folha de cálculo.

Caixa Aliments du Portugal: location et innovation					
Doc	Descrição	Custo	STATUS	PAGAMENTO	OBSERVAÇÕES
	Atividade 1 - Aluguer de espaço para mostra promocional dos produtos em Paris	960,00 €			
1	Aluguer de espaço com cerca de 100m2	960,00 €	Pago	TRF	Fatura e Comprovativo de Transferência no Dossier
	Atividade 2 - Deslocações e alojamento de equipa	4 748,60 €			
	Viagens e hotel (CH e Agrocluster)	3 334,80 €	Pago	Direto	A aguardar fatura (fátima)
	Viagem preparação CH	620,44 €			
2	Taxa Mediação e Dreams	10,24 €	Pago	Direto	
3 e 4	Viagens Autocarro Orly-Paris	23,64 €	Pago	CL	Reembolsado
5	Viagens Metro (RATP)	3,45 €	Pago	CL	Reembolsado
6	Passo de Visto de 2 dias	41,80 €	Pago	CL	Reembolsado
7	Transfer p/ Aeroporto	27,27 €	Pago	CL	Reembolsado
8	Despesa de Refeição	39,33 €	Pago	CL	Reembolsado
9	Despesa de Refeição	41,87 €	Pago	CL	Reembolsado
10	Despesa de Refeição	40,97 €	Pago	CL	Reembolsado
11	Despesa de Refeição	40,18 €	Pago	CL	Reembolsado
12	Despesa de Refeição	44,17 €	Pago	CL	Reembolsado
13	Hotel	163,70 €	Pago	CL	Reembolsado
	Voo Porto-Orly	23,40 €	Pago	Direto	A aguardar fatura. Provisão: Doc 2 (Edreams)
	Voo Orly-Porto	120,42 €	Pago	Direto	A aguardar fatura. Provisão: Doc 2 (Edreams)
	Refeições equipa CH	368,61 €			
14	Despesa de Refeição - Aeroporto	4,82 €	Pago	CL	Reembolsado
15	Jantar 21/03	49,82 €	Pago	CL	Reembolsado
20	Jantar 22/03	130,47 €	Pago	CL	Reembolsado
21	Almoço 22/03	60,91 €	Pago	CL	Reembolsado
22	Almoço 21/03	68,86 €	Pago	CL	Reembolsado
27	Jantar 23/03	53,73 €	Pago	JN	Reembolsado
	Transporte Local	191,01 €			
16	Viagens Metro (RATP)	26,36 €	Pago	CL	Reembolsado
7, 18 e 19	Viagens Autocarro Orly-Paris	35,46 €	Pago	CL	Reembolsado
24	Taxi 22/03	10,64 €	Pago	CL	Reembolsado
25	Taxi 23/03	17,55 €	Pago	CL	Reembolsado
26	Taxi 21/03	7,09 €	Pago	CL	Reembolsado
28	Viagens Metro (RATP)	16,91 €	Pago	CL	Reembolsado
29	Viagens Metro (RATP)	13,18 €	Pago	JN	Reembolsado
30	Viagens Metro (RATP)	5,18 €	Pago	JN	Reembolsado
31	Taxi 22/03	23,64 €	Pago	JN	Reembolsado
32	Viagens Metro (RATP)	35,00 €	Pago	JF	Reembolsado
	Outras despesas	233,74 €			
33	Taxa Turística (Jocelya Fernandes)	7,50 €	Pago	JF	Reembolsado
34	Taxa Turística (Joel Nascimento)	26,50 €	Pago	JN	Reembolsado
35	Taxa Turística (Carlos Lacerda)	5,00 €	Pago	CL	Reembolsado
36	Alojamento Lisboa (Carlos Lacerda)	58,94 €	Pago	CL	Reembolsado
37	Taxa Mediação e Dreams	10,99 €	Pago	CL	Reembolsado
38	Voo Lx-OPD (Carlos Lacerda)	68,57 €	Pago	CL	Reembolsado
43	Taxi 24/03 Lisboa	8,54 €	Pago	CL	Reembolsado
44	Taxi 23/03 Lisboa	9,43 €	Pago	CL	Reembolsado
45	Parque Aeroporto	29,27 €	Pago	CL	Reembolsado
46	Jantar Voo Paris-LX	9,00 €	Pago	CL	Reembolsado
	Atividade 3 - Montagem e decoração do espaço e Transporte dos Produtos	3 922,59 €			
	Criação de imagem (MONSTROS)	1 550,00 €	Pago	Direto	MONSTROS - Compra Interna
	Decoração do espaço e materiais gráficos	1 813,44 €	Pago	Direto	
	Materiais Gráficos	1 550,00 €	Pago	Direto	Planeamento Financeiro
	Materiais Decorativos	263,44 €			
23	Artigos Decoração CASA	115,64 €	Pago	CL	
39	Artigos Decoração MONOPRIX	147,80 €	Pago	CL	
	Transporte dos Produtos	559,15 €			
42	Transporte de mostruário de produtos - Vougafrío	630,00 €	Pago	Direto	
40	Greenyard (Carnes Alentejo - Riachos)	64,58 €	Pago	Direto	Fatura no Dossier
47	Motorista	100,00 €	Pago	Direto	Imprimir fatura
41	Carro viatura de frio	346,97 €	Pago	Direto	
	Portagens - Joel Nascimento	47,60 €	Pago	JN	Reembolsado
	Atividade 4 - Preparação da Mostra Promocional de Produtos	15 077,43 €			
	Procurement (Tiago Martins)	6 750,00 €	Aguarda fatura		PROVISÃO - Termo de Colaboração
	Dossier Oferta	1 500,00 €	-	-	CH Markets
	Dossier de Mercado	1 500,00 €	-	-	CH Markets
	Chef	1 327,43 €	Aguarda fatura		PROVISÃO - Minuta de Contrato (Assumindo IVA 13%), A aguardar fatura
	Gestão de projeto	1 500,00 €	-	-	Compra Interna - Planeamento Financeiro
	Horas Joel Nascimento (50 horas)	2 500,00 €	-	-	
	TOTAL	24 708,63 €			

Figura 3.2.4 Caixa (Aliments du Portugal)

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

Este mapa contém ainda outras informações importantes, nomeadamente sobre o status, ou seja, o ponto de situação do pagamento, o meio de pagamento e ainda uma coluna de observações. Por outro lado, por questões de organização e controlo, cada linha de despesa tem identificado o número com o qual foi numerado no dossier financeiro.

Por sua vez, o controlo de pagamentos realiza-se por via da *Folha de Pagamentos*, que identifica os pagamentos a fornecedores realizados e a realizar com maior detalhe,

identificando as datas de pagamento e o fornecedor.²⁴ Ainda que os pagamentos sejam da responsabilidade da Direção Financeira da CH Business Consulting SA, cada coordenador e gestor de projeto necessita de estar a par de todas as questões relacionadas com o projeto.

O controlo orçamental, conforme referido por Jordan et al., (2007), compara as realizações com as previsões, evidenciando os desvios existentes, com o objetivo de identificar a natureza e a intensidade das ações corretivas necessárias. Mais do que apenas identificar os desvios, é importante identificar a origem dos mesmos.

Ainda segundo Jordan et al. (2007), são sete as principais causas para a ocorrência de desvios:

1. **Volume** (quantidade do item orçamentado);
2. **Mix** (composição interna do elemento orçamental);
3. **Eficiência/Produtividade** (forma como os elementos podem ser utilizados);
4. **Câmbio** (relação entre o valor da moeda no cado de operações valorizadas a mais de uma moeda);
5. **Preço** (valor unitário de cada elemento orçamental);
6. **Mercado** (variação da procura relativamente a determinada linha de produtos);
7. **Quota** (peso relativo dos negócios da empresa no mercado local ou global).

Dadas as características do projeto em análise, as principais causas dos desvios ocorridos foram de volume e de preço.

Analisando os desvios da Figura 3.2.3 (*Orçamento Previsional – Executado*), verifica-se que ocorreram poucos desvios desfavoráveis, destacados a vermelho de forma automática, através da ferramenta de formatação condicional do Excel.

Por outro lado, os desvios são de peso pouco significativo (entre 3% e 6%) exceto para a rubrica de *procurement*, para a qual se verificou uma despesa adicional de 35% face ao valor previsto. Conforme descrito na coluna de comentários, o desvio deve-se à contratação de mais horas do que as inicialmente previstas.

²⁴ Por questões de confidencialidade da informação pertence à empresa, a referida folha de cálculo não é evidenciada no presente relatório.

A informação sobre a origem dos desvios é de importância extrema, na medida em que permite identificar e aplicar ações de melhoria e realizar previsões com maior precisão para futuros projetos. O mesmo sucede para os desvios favoráveis, sendo igualmente importante identificar as suas causas.

No caso das Refeições Equipa CH, obteve-se uma “poupança” de 8%, que se deve ao menor número de refeições reais face às previstas. Previam-se 20 refeições no total (2 refeições diárias * 5 dias * 2 pessoas), no entanto, realizaram-se apenas 18 refeições. Ainda que se tenha deslocado mais um elemento da equipa, e permanência na cidade de Paris foi de apenas 3 dias, totalizando assim as 18 refeições (2 refeições diárias * 3 dias * 3 pessoas).

Contudo, seria interessante analisar este desvio numa perspetiva de unidade de obra, isto é, qual o valor de refeição estimado e qual o valor de refeição real. O facto de se verificar um desvio favorável pode não significar um custo por refeição menor, mas sim um número inferior de refeições às previstas, ou vice-versa. Assim, tal análise permitira uma maior precisão sobre a origem do desvio e ações de melhoria mais eficazes, bem como uma aprendizagem no que diz respeito a futuras previsões.

De um modo geral, pode-se concluir que o projeto decorreu com sucesso, tendo o evento decorrido dentro dos trâmites previsto e tendo os seus objetivos estratégicos sido alcançados. Do ponto de vista orçamental, o projeto decorreu igualmente com sucesso, verificando-se poucos desvios desfavoráveis.

3.2.4 Considerações Finais

Aliments du Portugal foi o nome da missão empresarial que tinha como objetivo estratégico melhorar o posicionamento das empresas por via das exportações. O projeto decorreu com sucesso, tendo os objetivos do mesmo sido atingidos, dentro do âmbito, tempo e orçamento. Contudo, salientam-se alguns aspetos.

Algumas práticas e ferramentas de Gestão de Projetos, lecionadas no decorrer do mestrado, não foram utilizadas neste Projeto, nomeadamente o Gráfico de Gantt. O Gráfico de Gantt é, segundo o PMBOK (2013), “um gráfico de barras com informações do cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas dão

mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término”.

O Gráfico de Gantt permite, desta forma, visualizar todas as atividades e tarefas de um projeto, numa linha temporal. Permite ainda identificar a ordem pelas quais as atividades devem acontecer, salientando sequencias e dependências entre atividades (Duffy, 2016).

Esta ferramenta encontrava-se disponível no Sistema de Informação para a Gestão (SIG) desenvolvido especificamente para o Grupo CH. A plataforma do SIG dispõe de funcionalidades de Gestão de Projetos, entre outras. Contudo, o SIG é considerado pelos seus utilizadores “pouco *user friendly*²⁵” e, neste sentido, este serve essencialmente para o registo individual e periódico de horas que cada elemento de equipa dedica a cada projeto.

No que concerne ao controlo orçamental do projeto, este revelou-se informal durante a execução do projeto e formal apenas próximo da sua conclusão. Por outras palavras, ao longo do decorrer do projeto, as reuniões de planeamento permitiram fazer uma breve análise aos gastos ocorridos face aos gastos previstos e, daí, fazer as alterações necessárias para garantir o cumprimento dos requisitos do projeto. Contudo, apenas quando se aproximava o término do projeto é que foram preenchidas as folhas de caixa e dos desvios orçamentais.

Por outro lado, e segundo (Jordan et al., 2011), “um bom sistema de controlo orçamental deve isolar o montante dos desvios por cada uma das causas, incluir uma nova previsão anual e explicar as razões dos desvios”. Neste sentido, para usufruir verdadeiramente das vantagens do controlo orçamental, este deveria realizar-se continuamente ao longo de projeto e deveria fornecer informação atempada e completa sobre orçamento real, calculando de forma automática os desvios e identificando as suas origens, seja com recurso a uma folha de cálculo, seja com recurso à funcionalidade de Gestão de Projetos do SIG.

De um modo geral, foram cumpridas as etapas de controlo de gestão, bem como os processos de gestão de projetos, permitindo que os objetivos do projeto fossem atingidos.

²⁵ *User friendly*, expressão inglesa que caracteriza algo como sendo simples e/ou acessível ao utilizador.

3.3 Agribusiness – Encontro Internacional de Negócios

3.3.1 Caracterização e Objetivos

Agribusiness é um projeto que contou com a equipa da CH Markets na sua concretização. Trata-se de uma missão inversa de compradores, cujo objetivo é trazer a Portugal compradores e/ou importadores oriundos de diversos países e que atuam no setor agroalimentar, para dar a conhecer os produtos da região do cliente²⁶ e proporcionar reuniões/encontros de negócio com os produtores e empresas nacionais, a fim de resultarem em negócios e exportações.

Desta forma, a CH Markets teve como responsabilidades:

1. Pesquisa e convite de compradores/importadores internacionais;
2. Organização da deslocação dos compradores/importadores internacionais;
3. Preparação de material de divulgação do evento.

No total a CH Markets ficou responsável por trazer a Portugal dezassete compradores internacionais do setor agroalimentar, dos quais oito compradores seriam da Europa e periferia e os restantes nove compradores da América Latina. Estes dois conjuntos de compradores resultaram de duas adjudicações distintas, pelo que se criaram documentos de planeamento e orçamento para cada uma das adjudicações. Para efeitos de relatório de estágio, apresentarei e analisarei somente as evidências de planeamento e orçamento correspondentes à primeira adjudicação (oito compradores da Europa e periferia).

Mais uma vez, em primeiro lugar apresentarei o processo de planeamento levado a cabo pela equipa de projeto, e de seguida analisarei as atividades operacionais do projeto até à sua conclusão. Por fim, serão expostas algumas considerações finais acerca do projeto.

3.3.2 Planeamento

Mapas de Planeamento do Projeto

Numa primeira fase, para dar início ao Projeto, é feita uma análise aprofundada ao Caderno de Encargos, salientando as responsabilidades contratuais associadas à CH Markets.

²⁶ O cliente, cuja identidade não será revelada por questões de confidencialidade, é uma associação empresarial do setor agroalimentar, à semelhança do projeto *Aliments du Portugal*.

Em primeiro lugar, o coordenador de projeto – diretor da CH Markets – seleciona os consultores a integrar no projeto, processo denominado de *ownership*²⁷. De seguida, são identificadas as atividades e tarefas e os consultores responsáveis pelas mesmas. Por outro lado, é estimado o tempo, em horas, necessário para cada atividade. São ainda identificados os entregáveis e os respetivos prazos.

Este trabalho de preparação da informação do projeto resulta no ficheiro de *Planeamento de Projeto*, uma folha de cálculo composta por diversos mapas. O primeiro mapa a ser construído foi o mapa de *Tempos Especializados*, apresentado na Figura 3.3.1. É sensivelmente igual para ambas as adjudicações, uma vez que representam responsabilidades iguais, sendo a única diferença o *Tempo total de tarefa*, dada a diferença no número de compradores a convidar.

Tempos Especializados -AgriBusiness 2017- [cliente] / Proposta XXX_XX_XX_XX / BUDGET: XX XXX€												
			Abril 2017		Maio 2017		Junho 2017		Julho 2017		Total	
			Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real	Planeado	Real
AgriBusiness 2017- Agrocluster			Tempo total da tarefa		Consultor							
Planeamento	16		16								16	0
Preparar a informação a enviar aos potenciais compradores	8	CS + JF									0	0
Traduzir em espanhol e francês	8	JF									0	0
Procurement	8		4		4						8	0
Constituir base de dados de potenciais compradores	2	JF									0	0
Escolher os potenciais compradores	1	CS + JF									0	0
Contactar os potenciais compradores	1	CS									0	0
Apresentar a seleção dos potenciais compradores ao Agrocluster	1	CS									0	0
Fechar a seleção dos potenciais compradores	1	CS									0	0
Logística/ Contratação	8		4		4						8	0
Pesquisar (1 Múrcia, 2 Paris, 2 CasaBlanca, 1Bruxelas, 1 Colónia, 1 Badajoz - v	3,5	JF									0	0
Definir voo (1 Múrcia, 2 Paris, 2 CasaBlanca, 1Bruxelas, 1 Colónia, 1 Badajoz - v	2	CS + JF									0	0
Definir Hotel (3 noite a 55€ - 8 quartos singles)	1	CS+JF									0	0
Reservar voo	1	Fátima									0	0
Reservar Hotel	0,5	Fátima									0	0
Pagar voo	0,5	Fátima									0	0
Pagar hotel	0,5	Fátima									0	0
Company Profile	4				4						4	0
Estruturar o perfil resumo dos 8 compradores (empresas)	2	JF									0	0
Articular com o Agricluster e disponibilizar informação no website	2	CS + JF									0	0
Assistir ao evento (26 e 27 de junho)	16	a definir					16				16	0
Relatório final e Fecho do projeto	4	CS + JF							4		4	0
	56										56	

Figura 3.3.1 Planeamento de Projeto: Tempos Especializados

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

Neste sentido, conforme se pode verificar na Figura 3.3.1, das 3 responsabilidades da CH Markets resultaram seis grandes atividades, nomeadamente de Planeamento (1), *Procurement* (2), Logística/Contratação (3), *Company Profile* (4), Assistir ao Evento (5) e Relatório Final e Fecho do Projeto (6).

²⁷ Palavra inglesa que significa o estado ou ato de ter posse sobre algo. Neste caso, consiste na afetação e/ou responsabilização de um ou mais consultores ao projeto.

A definição de horas de cada tarefa e o respetivo consultor responsável é importante em diversos níveis. Por um lado, para o lançamento de horas em SIG e para a gestão de tempo de cada consultor. Por outro lado, é também importante para prever a disposição das horas na linha temporal do projeto, criando-se para o efeito um cronograma, apresentado na Figura 3.3.2.

		Abril			Maio			Junho			Julho			
		2017												
		2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S
AgriBusiness 2017- Agrocluster		Consultor												
Planeamento														
Preparar a informação a enviar aos potenciais compradores	CS + JF													
Traduzir em espanhol e francês	JF													
Procurement														
Constituir base de dados de potenciais compradores	JF													
Escolher os potenciais compradores	CS + JF													
Contactar os potenciais compradores	CS													
Apresentar a seleção dos potenciais compradores	CS													
Fechar a seleção dos potenciais compradores	CS													
Logística/ Contratação - articular com o AgriCluster														
Pesquisar (1 Múrcia, 2 Paris, 2 CasaBlanca, 1Bruxelas, 1 Colónia, 1 Badajoz - ve	JF													
Definir voo (1 Múrcia, 2 Paris, 2 CasaBlanca, 1Bruxelas, 1 Colónia, 1 Badajoz - v	CS + JF													
Definir Hotel (3 noite a 55€ - 8 quartos singles)	CS+ JF													
Reservar voo	Fátima													
Reservar Hotel	Fátima													
Pagar voo	Fátima													
Pagar hotel	Fátima													
Company Profile														
Estruturar o perfil resumo dos 8 compradores (empresas)	JF													
Articular com o Agricluster e disponibilizar informação no website	CS + JF													
Assistir ao evento (26 e 27 de junho)	a definir													
Relatório final e Fecho do projeto	CS + JF													

Figura 3.3.2 Planeamento de Projeto: Cronograma Previsional

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

O cronograma permite ter uma imagem genérica sobre o fluxo de trabalho do projeto, desde o seu início, até o fim. Permite também identificar o início e fim de cada atividade e respetivas sobreposições.

Posteriormente, procedeu-se à previsão das subcontratações necessárias para a concretização do evento, essencialmente composta por viagens, para a deslocação dos compradores, e hotel, para o alojamento dos mesmos. Esta tarefa ficou sob a minha responsabilidade, tendo, para isso, criado o mapa de subcontratos, representada na Figura 3.3.3.

Viagens Compradores Agrocluster							Hotel Compradores			
País Origem	Aeroporto	Valor (Ida e Volta)		Prints	Obs.		País Origem	€/noite	Nº noites	Valor
1 Espanha	Madrid-Lisboa	340,00 €	a	600,00 €	13 14	Avião - regresso a 29/jun	Espanha	55 €	4	220 €
2 Espanha	Madrid (?)	70,00 €	a	130,00 €	3 4		Espanha	55 €	3	165 €
3 Alemanha	Koln	180,00 €	a	290,00 €	5 6	Regresso a 29/jun, voos ao final do dia 28/jun muito caros (em 700€)	Alemanha	55 €	4	220 €
4 França	Paris	70,00 €	a	120,00 €	7 8	Regresso a 29/jun, voos ao final do dia 28/jun mais caros do que mais uma noite de Hotel (a partir de 150€)	França	55 €	4	220 €
5 França	Paris	70,00 €	a	120,00 €	7 8		França	55 €	4	220 €
6 Bélgica	Bruxelas	80,00 €	a	140,00 €	9 10		Bélgica	55 €	4	220 €
7 Marrocos	Casablanca	185,00 €	a	450,00 €	11 12	Atenção: apenas os dois primeiro voos mais baratos compensam. Caso contrário, voltar dia 29/jun (ver Print a)	Marrocos	55 €	3	165 €
8 Marrocos	Casablanca	185,00 €	a	450,00 €	11 12	Print a	Marrocos	55 €	3	165 €
Total		1 180,00 €	a	2 300,00 €	-		Total		3	1 595,00 €

Cenários	TOTAL	
Otimista	2 775,00 €	Hotel + Viagens Valor MAIS BAIXO
Intermédio	3 335,00 €	Hotel + Viagens MÉDIA
Pessimista	3 895,00 €	Hotel + Viagens Valor MAIS ALTO

Figura 3.3.3 Planeamento de Projeto: Subcontratos

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

Para estimar o valor de subcontratos, realizei primeiramente uma pesquisa antecipada de voos, para determinar os custos com viagem. Conforme referido anteriormente, é da responsabilidade da CH Markets trazer oito compradores internacionais da Europa e periferia. Assim, em reuniões de planeamento estimou-se a priori convidar dois compradores de Espanha, um da Alemanha, dois de França, um da Bélgica e dois de Marrocos. Assim, considerando o país de origem dos compradores, foi possível estimar os custos com deslocações.

Para cada um dos voos estimados, foi considerado um intervalo de valores, devido às oscilações de preço no mercado, possibilitando também a previsão de diversos cenários.

Além do intervalo de valores, foi inserida uma coluna com a ligação para *print screen*²⁸ referente a cada pesquisa realizada, para facilitar a sua consulta e apresentação em reuniões de planeamento seguintes.

Adicionou-se ainda uma coluna de observações que, neste caso, foi importante para colocar notas sobre disponibilidade, horas e datas de voo, informação relevante no que concerne à gestão do alojamento.

O evento tem duração de três dias, prevendo-se a chegada dos compradores no dia anterior a evento e a partida no último dia do evento. Contudo, em alguns casos não existem rotas no final do dia ou estas não são vantajosas. Tal implica mais uma noite de hotel, situação antecipadamente prevista para efeitos de orçamento.

²⁸ Comando comum a diversos sistemas operativos que permite a Captura de Ecrã, isto é, capturar em formato de imagem de todo o ecrã. Igualmente denominado de *screenshot*, em inglês.

Estimados os valores para viagens e hotel dos oito compradores, criaram-se diversos cenários, nomeadamente o *Cenário Otimista*, considerando o valor mais baixo do intervalo de custos estimado com viagens; o *Cenário Pessimista*, considerando o valor mais alto do intervalo; e ainda o *Cenário Intermédio*, calculado a partir da média dos dois cenários anteriores.

Para efeitos de orçamento previsional e cálculo do saldo esperado, foi considerado o *Cenário Pessimista*, conforme consta na Figura 3.3.4, no mapa de *Resumo por Recursos*.

RESUMO por RECURSOS		
CONSULTOR/FORNECEDOR	HORAS	CUSTOS
Carlos Lacerda (Coordenação)	10	1 000,00 €
Carolina Santos	56	2 800,00 €
Josefa Fernandes	24,5	- €
VALOR TRABALHOS ESPECIALIZADOS DA MARKETS		3 800,00 €
SUBCONTRATOS (PESSIMISTA)		3 895,00 €
VALOR DE COMPRA INTERNA MARETS		10 000,00 €
SALDO ESPERADO		2 305,00

Figura 3.3.4 Planeamento de Projeto: Resumo por Recurso

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

O *Resumo de Recursos* constitui semelhanças com uma Demonstração de Resultados, isto é, um relatório que mostra detalhes sobre os Rendimentos e Gastos, normalmente incidente sobre o exercício de uma empresa num determinado período de tempo, normalmente de um ano. Neste caso em particular, diz respeito apenas ao projeto.

Podemos identificar as horas de mão de obra direta (MOD), considerando, neste caso, as horas de consultor, que no total representam a rubrica de *Valor Trabalhos Especializados da Markets*, e ainda os fornecimentos e serviços externos (FSE), neste caso representados na rubrica *Subcontratos*, tendo sido utilizado, conforme já referido, o *Cenário Pessimista*.

Realizado o planeamento das atividades e estimado o orçamento previsional, é possível dar início às atividades do projeto.

3.3.3 Atividades Operacionais

Comunicação

O início das atividades do projeto foi marcado pela preparação da comunicação do evento, essencial para realizar o convite aos potenciais compradores internacionais. Após reuniões de planeamento internas e externas, foi delineada a estrutura da comunicação e os principais conteúdos a incluir.



Figura 3.3.5 Comunicação: Convite para o Evento

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA

Neste âmbito, criou-se um modelo de convite para o evento (Figura 3.3.5), com informação relevante sobre o evento, condições de participação e ligação para o formulário de inscrição; e ainda um cartaz de apresentação do evento (Figura 3.3.6), com uma breve apresentação dos objetivos do evento e das edições anteriores, bem como um *overview* da organização, país, região e produtos.

O evento pretende reunir compradores de diversos países, nomeadamente da Europa, África do Norte e América Latina. Assim, foi preparada inicialmente a comunicação em português. Após avaliação e validação da versão portuguesa, procedeu-se à tradução dos mesmos para três idiomas distintos: Inglês, Espanhol e Francês.

Finalizados os materiais de comunicação do projeto, devidamente traduzidos, revistos e validados, procedeu-se ao convite dos potenciais compradores. Contudo, antes de proceder ao convite, foi necessário fazer o respetivo planeamento e análise dos compradores a convidar.

Lista de compradores a contactar

Com base em contactos reunidos em outros eventos no âmbito do setor agroalimentar (como, por exemplo, o *Aliments du Portugal*, analisado anteriormente) e através da cooperação da rede de parceiros internacionais da CH Markets, foram identificados potenciais compradores internacionais a convidar para participar no evento.

Contudo, antes de contactar os compradores, foi necessário validar as empresas com o cliente, uma vez que este também se encontrava a realizar convites a potenciais compradores, procurando-se evitar repetições.

Para validação dos potenciais compradores em vista de serem convidados, foi realizada e enviada para o cliente uma breve listagem de empresas.²⁹ A listagem inclui, além do nome da entidade e respetivo país de origem, o setor, a página na internet, quando aplicável, e ainda informações de contacto, quando existentes. Desta forma, retiradas as empresas não validadas pelo cliente, procedeu-se ao contacto das empresas validadas, que constituíram a *Base de Dados de Potenciais Compradores*.

Base de Dados de Potenciais Compradores

À medida que os contactos foram realizados, toda a informação era registada numa folha de cálculo, acompanhando a evolução do contacto realizado a cada comprador. Por outro lado, à medida da necessidade, eram acrescentadas mais empresas identificadas como potenciais compradores, estando as mesmas sujeitas a validação pelo cliente.

Eram preenchidos campos essenciais como nome, país, setor, pessoa de contacto, telefone e email e observações. À medida que as empresas foram contactadas, houve necessidade de acrescentar a informação do contacto e distinguir, com cores, os compradores que aceitaram dos que não aceitaram o convite para o evento. Por outro lado, foi preciso também acrescentar colunas acerca do processo seguinte ao convite.

Após aceitação do convite e a respetiva inscrição no portal criado para efeito, procedia-se ao pedido de documentação diversa para gerir as reservas de voo e de hotel. Neste

²⁹ Por questões de confidencialidade da informação pertence à empresa, a listagem de empresas não será aqui apresentada.

Para possibilitar a comparação dos gastos previstos com os gastos reais, no lado esquerdo da folha de cálculo foi incluído o orçamento previsional, nomeadamente o intervalo de preços estimados para cada voo, o valor total de gastos com viagens, bem como o gasto estimado com hotel e o total de gastos.

Deste modo, à medida que os bilhetes de avião eram emitidos e os quartos de hotel reservados, os respetivos valores eram imediatamente preenchidos no mapa. Desta forma, era possível ficar de imediato com uma visão sobre se o orçamento estaria a ser cumprido.

Alguns aspetos não foram considerados no orçamento previsional, nomeadamente a deslocação de dois consultores da CH Markets ao evento e o respetivo alojamento, e ainda a participação de compradores internacionais oriundos de países diferentes aos previstos inicialmente, traduzindo-se assim numa maior despesa com voos. Por outras palavras, causaram desvios desfavoráveis no orçamento do projeto.

Outra situação que provocou desvios desfavoráveis foi o facto de alguns compradores internacionais terem a viagem de regresso apenas no dia seguinte ao evento terminar, ao invés de no último dia de evento, provocando uma noite de hotel adicional. Esta situação tinha sido prevista aquando do orçamento previsional, como é possível recordar pela Figura 3.3.3 (*Planeamento de Projeto: Subcontratos*). Contudo, a noite de hotel adicional em causa não poderia ser no mesmo hotel reservado durante o evento (em Santarém), mas sim num hotel em Lisboa, devido à proximidade do aeroporto exigida. Neste sentido, verificaram-se alguns desvios desfavoráveis nos custos previstos com estes compradores, uma vez que o custo da noite de hotel em Lisboa era superior ao hotel de Santarém.

Ainda assim, também se verificaram alguns desvios favoráveis, que compensaram os desvios desfavoráveis, uma vez que o saldo atingido foi superior ao saldo esperado do projeto. Esta conclusão pode ser retirada do *Resumo de Análise Orçamental*, na Figura 3.3.8.

Resumo Subcontratos		
	% Utilizada	Saldo disponível
Viagens	88%	266,00 €
Hotel	79%	342,86 €
Total	84%	608,86 €

Resumo Planeamento Financeiro		
	Orç. Previsto	Orç. Real
Orç. Total	10 000,00 €	10 000,00 €
Trab. Especializados	3 800,00 €	3 800,00 €
Subcontratos	3 895,00 €	3 286,14 €
Saldo Esperado	2 305,00 €	2 913,86 €

Figura 3.3.8 Resumo de Análise Orçamental

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

O *Resumo de Análise Orçamental* resume a informação dos subcontratos e do planeamento financeiro do projeto. O resumo da Figura 3.3.9 encontrava-se na mesma folha que o mapa de *Orçamento Real de Subcontratos* da Figura 3.3.8. Desta forma, o resumo dos subcontratos era atualizado de forma automática, permitindo analisar o a cada instante o ponto de situação dos subcontratos e do planeamento financeiro.

No que diz respeito ao resumo de subcontratos, recorrendo a algumas fórmulas de cálculo, era possível retirar a informação sobre a percentagem já utilizada do valor estimado para cada uma das rubricas de viagem e hotel (*% Utilizada*). Por outro lado, era também fornecida a informação sobre o valor ainda disponível para cada uma das rubricas (*Saldo disponível*).

No final do projeto, verificou-se, então, que se utilizou apenas 84% dos gastos previstos para os subcontratos. A maior fatia desta poupança ocorreu na rubrica de hotel, que somou um desvio favorável de 342,86€. No total, o desvio favorável nos subcontratos foi de 608,86€, valor que se reflete diretamente no saldo real do projeto ($2.913,86 - 2.305,00 = 608,86$ €).

Note-se que o desvio favorável de subcontratos se reflete diretamente no saldo do projeto porque não se verificaram desvios, nem favoráveis, nem desfavoráveis, na rubrica de trabalhos especializados, ou seja, a previsão de horas para cada uma das atividades foi cumprida dentro do planeado.

3.3.4 Considerações Finais

Agribusiness foi uma missão inversa de compradores levada a cabo pela CH Markets, com o objetivo de proporcionar reuniões de negócio com compradores internacionais que resultassem em negócios e exportações.

À semelhança do projeto anterior – *Aliments du Portugal* – as funcionalidades de gestão de projetos do SIG não tiveram uso durante o projeto, senão somente para o registo de horas dedicadas ao projeto. Contudo, verificou-se um sistema de controlo mais automatizado e acionado ao longo de toda a fase de execução do projeto, e não somente no fim, conforme defendido por Jordan et al. (2007).

O sistema de controlo foi marcado pela folha de cálculo analisada na secção anterior (Figuras 3.3.7 e 3.3.8). A folha de cálculo reunia os dados do orçamento previsional e era preenchida com os dados do orçamento real, à medida que os gastos ocorriam. Desta forma, os desvios eram imediatamente calculados e possibilitou analisar em tempo real o ponto de situação dos subcontratos e do planeamento financeiro do projeto.

O controlo orçamental foi essencial para que o orçamento fosse cumprido e os desvios desfavoráveis fossem evitados. A cotação de voos é constantemente alterada, e, regra geral, quanto mais próxima a reserva for da data de voo, mais elevado tende a ser o preço. Neste sentido, revelou-se essencial discriminar a rubrica de subcontratos de voos por cada um dos voos individualmente, e procurar que a reserva de voos se encontrasse dentro do intervalo estimado.

Além da atividade de controlo e monitorização, a atividade de planeamento também se revelou mais desenvolvida em comparação com o projeto *Aliments du Portugal*. Ainda que não tenha sido construído um gráfico de Gantt, foi construído um cronograma das atividades definidas para o projeto.

O cronograma permitiu ter uma visão geral sobre o projeto, bem como a sequência e dependência entre as atividades e identificação das atividades críticas, isto é, as atividades que, sofrendo atrasos na sua concretização, atrasariam todo o projeto.

De um modo geral, o projeto decorreu com sucesso. Os objetivos foram atingidos, tendo como suporte alguns métodos de gestão de projetos, como o cronograma na fase de planeamento.

Contudo, vale a pena salientar que “a aplicação dos métodos de gestão de projetos é facilitada por aplicações de *software*, que levam a uma diminuição do tempo despendido na gestão do projeto, simplificação do processo de implementação do respetivo método, e também o aumento da taxa de sucesso de implementação do projeto” (Kostalova, Tetreova, & Svedik, 2015).

3.4 *Export Intelligence*

3.4.1 Caracterização e Objetivos

O *Export Intelligence* é um projeto que pretende apoiar o acesso a novos mercados e no aumento das suas exportações por via da disponibilização de informação relevante e estratégica, bem como da promoção internacional dos setores e produtos do cliente.

À semelhança dos dois projetos anteriores, a empresa cliente à qual a CH Markets prestou os seus serviços de consultadoria é uma associação empresarial, composta essencialmente por PME de diversos setores.

O projeto tem como principais objetivos estratégicos fomentar o aumento das exportações e grau de abertura ao exterior das PME da região e a disponibilização e recolha de informação relevante e estratégica que facilitem o processo de internacionalização e exportação das PME.

Neste sentido, o trabalho associado a este projeto resulta no levantamento de concursos públicos internacionais de interesse para a região, em particular nos setores da Construção e Materiais, Alimentar, Metalomecânica, Tecnologias de Informação e ainda Alimentação Animal, com origem nos mercados de Marrocos, Colômbia, Gana, Canadá, Turquia, México, Chile, Polónia e Austrália.

3.4.2 Planeamento

No seguimento de reuniões internas e externas, entre a equipa de projeto e o cliente, realizou-se o planeamento de projeto. Vale a pena referir que não tive oportunidade de participar nesta fase do projeto, dado que este já se encontrava em execução aquando do início do estágio. Contudo, foi partilhada comigo toda a informação respeitante ao planeamento.

Considerando os países-chave definidos, foram identificadas e selecionadas Plataformas de Contratação Pública, nas quais seriam analisados e recolhidos os concursos públicos em aberto. Definiram-se plataformas já utilizadas em projetos anteriores, deixando em aberto a possibilidade de acrescentar mais plataformas, sempre que se revelarem necessárias, respeitando os objetivos do projeto.

Por outro lado, definiram-se alguns objetivos operacionais, para garantir que os objetivos do projeto fossem cumpridos. Consta no caderno de encargos que se pretende o levantamento de um total de 600 concursos, a recolher durante um período de aproximadamente 11 meses (48 semanas).

Dos 600 concursos, pelo menos 400, ou seja 66,67%, teriam de ser com origem nos países-chave (Marrocos, Colômbia, Gana, Canadá, Turquia, México, Chile, Polónia e Austrália). Assim, definiu-se como objetivo o levantamento de 12 a 13 concursos por semana ($600 \text{ concursos} / 48 \text{ semanas} = 12,5 \text{ concursos/semana}$), respeitando o peso de 66,67% sempre que a disponibilidade e adequação dos concursos em aberto assim o permitissem.

Os concursos públicos que não tenham origem nos países-chave definidos, mas que ainda assim vão ao encontro dos objetivos estratégicos do projeto, são considerados como “Outras Sugestões”.

Por fim, foram criados alguns mapas de apoio, nomeadamente um *template*³³ em ficheiro de Excel para o envio de concursos semanais ao cliente e ainda uma folha de registo.

O *template* contém uma folha dedicada a cada país-chave e uma folha para “Outras Sugestões”. Em cada uma das folhas existe uma tabela que deverá ser preenchida com informação relevante acerca dos concursos públicos em aberto, nomeadamente:

- Referência (número de identificação do concurso);
- Setor;
- Data de Entrega de Candidatura;
- Data de Publicação;
- Objeto de Contratação;
- Custo de Caderno de Encargos;
- *Tender Security*³⁴;
- Observações.

Cada um dos campos mencionados corresponde a uma coluna da tabela, sendo que cada linha corresponde a um concurso.

³³ Expressão em inglês para documento modelo.

³⁴ Garantia de segurança do concurso.

O ficheiro é composto ainda por uma folha resumo, com identificação da data de recolha dos concursos, número total de concursos recolhidos, e a sua distribuição por país.

A folha de registo é originalmente composta por duas tabelas, e serve para registar o número de concursos recolhidos por cada semana.

Registo de Concursos

Objetivo: 600 fichas (400 dos países chave(44,4 de cada país))

Semana							Objetivo:	
	Nº de Fichas dos Países Chave da Semana	Nº de Fichas das Outras Sugestões da Semana	Nº de Fichas Total da Semana	Acumulado Países Chave	Acumulado Outras Sugestões	Nº de Fichas Acumuladas	57%	33%
1								
2								
3								
4								
5								

Figura 3.4.1 Folha de Registo: Registo de Concursos

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

A primeira tabela da folha de registos, representada na Figura 3.4.1, permite registar o número total de concursos recolhidos por semana, discriminando os concursos segundo a sua origem (nos países-Chave ou outras sugestões). Além disso, a tabela dá informação sobre o total de concursos já recolhidos (*Nº de Fichas Acumuladas*) e a percentagem do número concursos recolhidos de países-chave e de outras sugestões, face ao total de concursos recolhidos. Desta forma é possível controlar se o progresso do levantamento de concursos vai de encontro ao objetivo dos 400 concursos obrigatórios para os países-chave.

Semana	Nº de Concursos Acumulados por Países Chave								
	Marrocos	Colômbia	Gana	Canadá	Turquia	México	Chile	Polónia	Austrália
1									
2									
3									
4									
5									

Figura 3.4.2 Folha de Registo: Acumulado por País-Chave

Fonte: Unidade de Negócios Internacionais da CH Business

Na segunda tabela da folha de registos, representada na Figura 3.4.2, existe uma coluna para cada um dos países-chave e tem como objetivo o registo semanal do número acumulado de concursos, para cada um dos países. Desta forma, esta tabela de registo permite monitorizar o equilíbrio entre os nove países.

Com a criação do *template* para o envio semanal dos concursos, bem como da folha de registo para o registo semanal dos mesmos, estão reunidas as condições para dar início à execução do projeto.

3.4.3 Atividades Operacionais

Recolha e Registo dos Concursos

Conforme explicado na secção anterior, o levantamento de concursos é realizado semanalmente, com base nos concursos divulgados nas diversas plataformas *online* definidas e validadas com o cliente.

Uma das plataformas (mais) utilizadas divulga concursos com origem nos cinco continentes, dentro de um grande leque de setores. São ainda utilizadas plataformas nacionais de alguns dos países-chave, que complementam a pesquisa.

Semanalmente são, então, recolhidos os concursos e registados na respetiva folha de *template*. Após aprovação do ficheiro pelo consultor responsável, este é enviado para a equipa de projeto do cliente. De seguida, o aviso³⁵ de cada concurso, devidamente identificado com a referência, são disponibilizados numa *cloud*³⁶ partilhada entre ambas as equipas. Por fim, é feito o registo dos concursos enviados na folha de registos.

Monitorização dos Concursos Recolhidos

Ao longo do processo de recolha dos concursos, identifiquei a necessidade de acompanhar, além do número de concursos recolhidos por país, os setores nos quais os concursos se inseriam. Contudo, as tabelas existentes na folha de registos não permitiam retirar essa informação. Nesse sentido, tomei a iniciativa de criar tabelas e gráficos, com recurso à ferramenta de Tabelas Dinâmicas do Excel, que permitissem obter de forma rápida a informação acerca dos setores.

³⁵ Ficheiro PDF único, com identificação do concurso e das condições gerais do mesmo.

³⁶ Plataforma que permite o carregamento e partilha de ficheiros.

Semana	País	Sector	Nr Concursos
14/10/2016	Outras Sugestões	Miscellaneous	1
14/10/2016	Outras Sugestões	Construction	3
14/10/2016	Outras Sugestões	Water Supply and Sanitation	1
14/10/2016	Outras Sugestões	Agriculture	1
14/10/2016	Marrocos	Irrigation	1
14/10/2016	Marrocos	Power/Energy	1
14/10/2016	Gana	IT	2
14/10/2016	Turquia	Power/Energy	1
25/10/2016	Outras Sugestões	IT	4
25/10/2016	Outras Sugestões	Agriculture	1
25/10/2016	Outras Sugestões	Construction	2
25/10/2016	Outras Sugestões	Industry and Trade	1
25/10/2016	Outras Sugestões	Livestock	1
25/10/2016	Colômbia	Roadways	1
25/10/2016	Gana	Irrigation	1
25/10/2016	Gana	Power/Energy	1

Figura 3.4.3 Base de Dados para Tabela Dinâmica

Fonte: Elaboração Própria

Assim, foi necessário criar uma base de dados, que servisse de base para todos os gráficos e tabelas dinâmicas. A base de dados reúne assim os campos Data, País, Setor e Número de Concursos, conforme representada na Figura 3.4.3. Depois de preencher a base de dados com todos os concursos recolhidos até à data, gerei diferentes tabelas e gráficos dinâmicos, devidamente identificados e organizados.

Em primeiro lugar, criei a tabela dinâmica criada foi a tabela “País + Setor”, representada na Figura 3.4.4. É uma tabela consideravelmente simples, uma vez que não utiliza filtros, mas é ainda assim bastante útil, uma vez que cruza o número de concursos por país e por setor. Permite identificar rapidamente o total geral de concursos recolhidos até à data (462 concursos), total de concursos por país (por exemplo, para Marrocos foram recolhidos 54 concursos), por setor (por exemplo, para o setor *Agriculture* foram recolhidos 20 concursos), bem como o total de concursos de determinado setor num determinado país (por exemplo, para a Colômbia foram recolhidos 7 concursos no setor *Construction*).

Ainda que esta tabela dinâmica seja útil, os valores apresentados são absolutos, o que não permite obter uma visão geral sobre o ponto de situação do levantamento dos concursos. Deste modo, recorri aos gráficos dinâmicos, optando maioritariamente por valores relativos, isto é, em percentagem.

Nr de Concursos	Rótulos de Coluna										
Rótulos de Linha	Marrocos	Colômbia	Gana	Canadá	Turquia	México	Chile	Polónia	Austrália	Outras Sugestões	Total Geral
Agriculture	1					5	1			13	20
Construction		7	1	12	6	4	19	20	17	24	110
Construction Materials				1	1		17	5			24
Consulting		1									1
Electronic Part & Components				2							2
Food	2			7			3	9	1		22
Industry and Trade	1									2	3
Irrigation	2		1								3
IT		8	5	28	2	1	5	2	27	33	111
Livestock										2	2
Machinery									1		1
Miscellaneous		1				1				2	4
Pet Food				1					1		2
Power/Energy	5	1	5		7		1		1	15	35
Railways					1					6	7
Reconstruction/Rehabilitation			1							4	5
Roadways		1	2							13	16
Social Development					1						1
Transportation			1								1
Water Supply and Sanitation	40	3			2	2	2	1		30	80
Urban Development										2	2
Rural Development		1									1
Public Sector Management						1					1
Infrastructure	3	1								1	5
Gas/Oil					2						2
Environment Protection		1									1
Total Geral	54	25	16	51	27	10	47	37	48	147	462

Figura 3.4.4 Tabela Dinâmica 1: País+Setor

Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo, criei o gráfico % Setores, representado na Figura 3.4.5. O gráfico permite identificar, de uma forma muito simples, o peso percentual de cada setor face ao total de concursos recolhidos. É possível identificar que, por exemplo, à data do gráfico, 28% dos concursos recolhidos eram do setor da Construção (*Construction*).

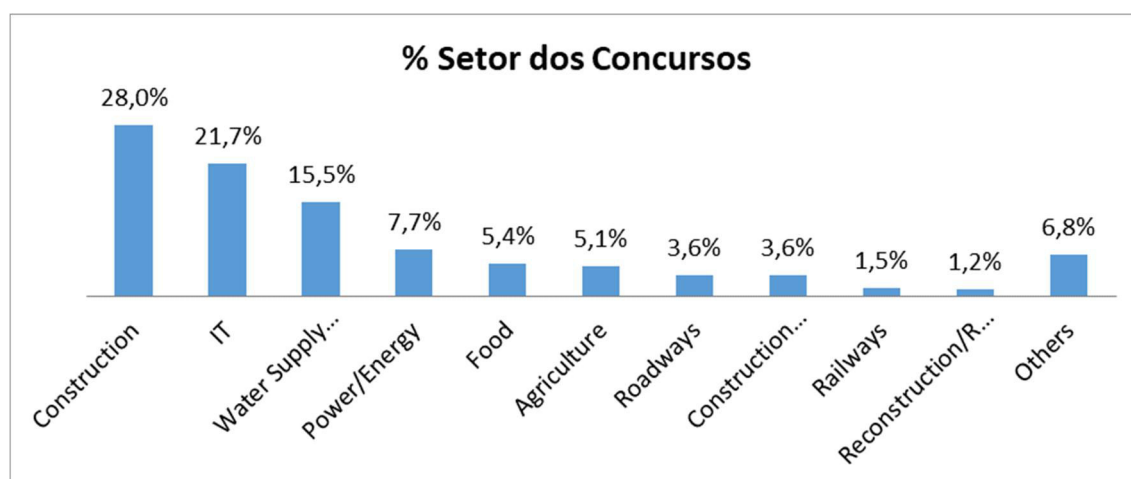


Figura 3.4.5 Gráfico Dinâmico 1: % Setor

Fonte: Elaboração Própria

O objetivo do gráfico não é identificar o peso percentual de todos os setores, pois são em grande número, mas sim identificar os mais relevantes. Neste sentido, e aplicando os filtros necessários, o gráfico mostra apenas os 10 principais setores e os restantes são identificados como “Outros” (*Others*).

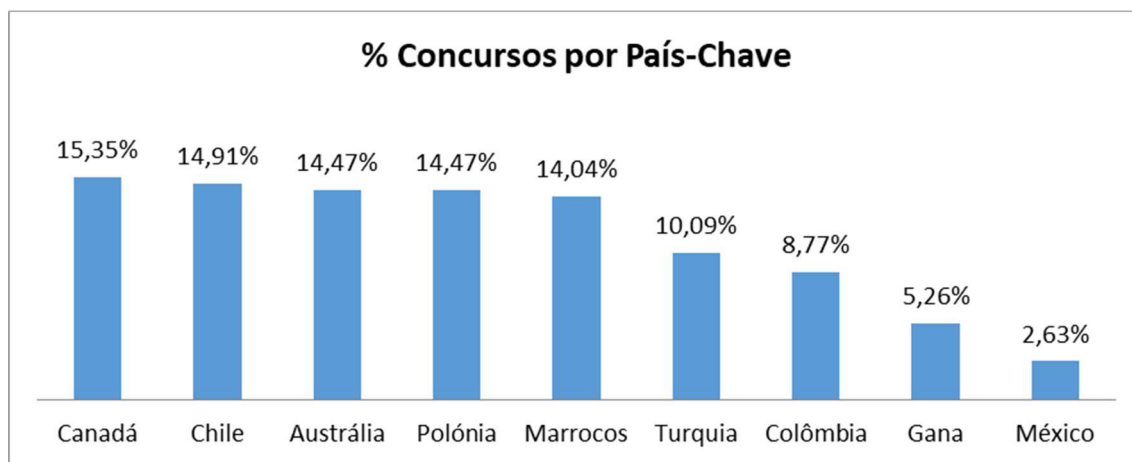


Figura 3.4.6 Gráfico Dinâmico 2: % Países-Chave

Fonte: Elaboração Própria

O segundo gráfico dinâmico criado é semelhante ao primeiro, desta vez com identificação do peso percentual dos nove países-chave. Com o nome de “% Países-Chave”, o gráfico encontra-se representado na Figura 3.4.6.

O gráfico permite identificar os países com maior ou menor peso face aos concursos recolhidos para países-chave. Por exemplo, à data do gráfico, dos concursos recolhidos para países-chave, 15,35% eram do Canadá. Assim, aquando da conclusão do projeto, este gráfico permite identificar, em termos percentuais, a distribuição dos 400 ou mais concursos recolhidos por cada um dos países-chave³⁷.

O gráfico apresenta, assim, informação auxiliar à tabela com o número acumulado de concursos (Figura 3.4.2), uma vez que reúne a mesma informação, mas em pontos percentuais e em forma de gráfico.

³⁷ De notar que, neste gráfico, o total geral é o somatório dos concursos recolhidos para os nove países-chave, não sendo considerados os concursos para “Outras Sugestões”.

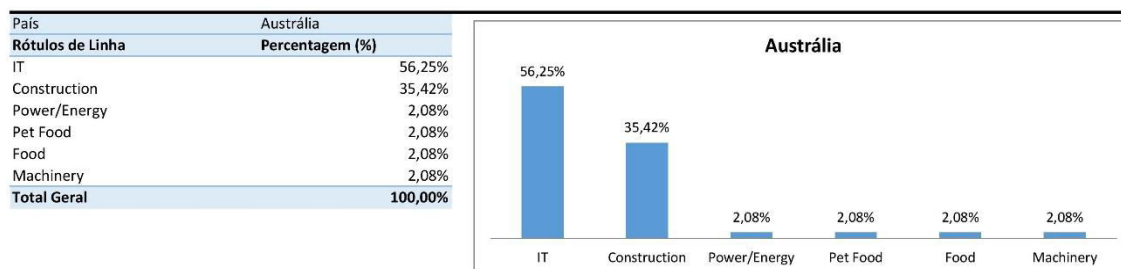


Figura 3.4.7 Tabela e Gráfico Dinâmicos: % Setores por País - Austrália

Fonte: Elaboração Própria

Por último, considerei ainda relevante identificar quais os setores predominantes em cada país, tendo criado para o efeito uma última folha com o nome de %Setores por País. Para cada país (nove países-chave e “outras sugestões”) foi construída uma tabela e gráfico dinâmicos, indicando o peso dos setores, em percentagem, para cada um dos países. Na Figura 3.4.7 é possível identificar o exemplo da Austrália.

É possível verificar que, à data do gráfico e da tabela, mais de metade dos concursos recolhidos para a Austrália eram de Tecnologias de Informação (*Information Technology* – IT), representando 56,25% dos concursos recolhidos para este país.

Colocando os setores por ordem decrescente da percentagem, torna-se possível identificar com facilidade os setores predominantes para cada país, bem como a diversidade de setores, permitindo inclusive fazer uma caracterização de cada país.

3.4.4 Considerações Finais

Os gráficos e tabelas dinâmicas revelaram-se bastante importantes durante a execução do projeto, em particular aquando da redação dos Relatórios de Avanço, bem como aquando da identificação e recolha semanal dos concursos. Com a devida atualização da base de dados até à última semana de recolha de concursos, os gráfico e tabelas serão também muito úteis para avaliar o grau de concretização dos objetivos traçados para o projeto.

A partir dos gráficos e tabelas dinâmicas tornou-se possível identificar o peso, em percentagem, de cada país face ao total de concursos enviados, bem como o peso de cada setor, por país e no geral. Os gráfico e tabelas foram, desta forma, grandes aliados à monitorização e acompanhamento e controlo de gestão do projeto.

Tendo em vista os objetivos estratégicos do projeto, nomeadamente fomentar o aumento das exportações e grau de abertura ao exterior das PME e disponibilizar e recolher informação relevante e estratégica que facilitasse o processo de internacionalização e exportação das PME, seria interessante obter um *feedback* do cliente, de forma a assegurar que os objetivos estavam a ser cumpridos.

Este projeto é um excelente exemplo de como o controlo deve ser um processo contínuo ao longo do projeto, e não somente no fim, conforme defendido por Jordan et al. (2007). Foi com base na folha de registo, e respetivas tabelas e gráficos dinâmicos, que foi possível monitorizar o estado da atividade de recolha dos concursos e garantir que as restrições de tempo e de âmbito eram respeitadas

Por outro lado, o projeto evidencia ainda a importância do uso de indicadores de desempenho e monitorização. Conforme identificado por Jordan et al. (2007), o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Tableau de Bord* (TB) são os sistemas de medição do desempenho com maior referência na literatura, e ambos são essencialmente compostos por indicadores de desempenho.

Os indicadores estão normalmente relacionados com a eficácia, associada aos objetivos/resultados; eficiência, associada aos recursos; ou com o satisfação do cliente (Franceschini et al., 2007).

Desta forma, as vantagens na utilização de um sistema que providencie indicadores importantes para medir o desempenho³⁸, neste caso, do projeto são diversas, nomeadamente o maior foco sobre os objetivos e sobre o tempo e recursos disponíveis para os atingir, melhor comunicação interna e ainda uma abordagem estruturada que permite focar no plano estratégico (Franceschini et al., 2007).

Também Jordan et al. (2007) defendem que o BSC e o TB assumem um importante “instrumento de diálogo e de orientação do comportamento”. Além disso, é a rapidez destes sistemas que permite aplicar as medidas corretivas necessárias de forma atempada.

³⁸ Na literatura, usualmente designados de *Key Performance Indicators* (KPI).

4 REFLEXÃO CRÍTICA

O estágio realizado na CH Business Consulting SA, apesar de não ter sido inserido num departamento de controlo de gestão, foi bastante desafiante e permitiu perceber a importância do controlo de gestão.

O estágio foi inserido na Unidade de Negócios Internacionais – CH Markets – tendo tido a oportunidade de participar ativamente em diversos projetos de internacionalização. Neste sentido, das unidades curriculares lecionadas durante a parte letiva do mestrado, apliquei principalmente conhecimentos de Controlo de Gestão de Projetos e Planeamento e Controlo Orçamental. Também os temas de Gestão Estratégica, Controlo de Gestão e Responsabilização e ainda Instrumentos de Controlo de Gestão tiveram presença no estágio.

Cada projeto é único, e, do ponto de vista de controlo de gestão, foi interessante assistir a esse fenómeno, concluindo que o *know-how*³⁹ e a aprendizagem adquirida em cada projeto é enorme e valiosíssima para projetos futuros. Por outro lado, permitiu entender o desafio que é haver um *template* que possibilite fazer o planeamento, acompanhamento e análise final do projeto. A existência de um *template* torna-se ainda mais difícil quando se trata de folhas de cálculo.

A breve experiência que tive com o Microsoft Project, durante a unidade curricular de Controlo de Gestão de Projetos, leva-me a crer que o uso de um *software* de suporte à gestão de projetos contornaria esse problema. Também Kostalova et al. (2015) defendem que “a aplicação dos métodos de gestão de projetos é facilitada por aplicações de *software*, que levam a uma diminuição do tempo despendido na gestão do projeto, simplificação do processo de implementação do respetivo método, e também o aumento da taxa de sucesso de implementação do projeto”.

Considerando ainda o facto de o Grupo CH estar dotado de um *software* de gestão de projetos, incluído no Sistema de Informação de Gestão do grupo, na minha opinião este deveria ser aproveitado, explorando todas as funcionalidades que agilizam o processo de planeamento e monitorização das atividades de projeto, bem como o controlo orçamental.

³⁹ Termo em inglês da expressão saber-fazer, utilizado para descrever o conhecimento prático sobre como fazer algo.

Assim, a minha principal recomendação passa pelo uso das ferramentas de Gestão de Projetos disponibilizadas no SIG, que infelizmente não tive oportunidade de acompanhar de perto, mas que cujas ferramentas pude identificar. A recomendação aplica-se em particular para as Unidades de Negócio e empresas do grupo que sejam baseadas em projetos. O uso destas ferramentas permitiria um planeamento mais rápido e eficaz, em relação às folhas de cálculo normalmente utilizadas, bem como um acompanhamento mais eficaz do estado do projeto.

CONCLUSÃO

O estágio curricular para obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão foi realizado na CH Markets, Unidade de Negócios Internacionais da CH Business Consulting SA, empresa de consultoria largamente reconhecida e premiada a nível nacional. Enquanto Unidade de Negócios Internacionais, a CH Markets leva a cabo diversos Projetos de Internacionalização, de naturezas distintas.

Durante o período de estágio, foi possível acompanhar diversos projetos, desde Formações, Missões Empresariais, Missões Inversas de Compradores, Concursos Internacionais, Incentivos à Internacionalização e ainda Estudos de Mercado Internacionais.

Tive oportunidade de participar ativamente em três projetos, nomeadamente uma Missão Empresarial (*Aliments du Portugal*), uma Missão Inversa de Compradores (*Agribusiness*) e Concursos Internacionais (*Export Intelligence*). Cada um dos três projetos tinha como objetivo estratégico fomentar o aumento das exportações e o grau de abertura ao exterior.

Acompanhando e participando nas fases de planeamento e controlo dos projetos, bem como nas atividades operacionais dos mesmos, o estágio na CH Markets permitiu-me aplicar e consolidar conhecimento e competências principalmente nas áreas de Controlo de Gestão de Projetos e Planeamento e Controlo Orçamental.

O percurso na CH Markets permitiu ainda desenvolver competências técnicas na área de Internacionalização e Negócios Internacionais, bem como competências pessoais essenciais a qualquer profissional e, em particular, para os *controllers* dos dias de hoje.

Infelizmente, não foi possível acompanhar de perto o Sistema de Informação de Gestão do Grupo CH e que inclui ferramentas de gestão de projetos e de controlo de gestão. Dadas as vantagens associadas ao uso de *softwares* de gestão de projetos, recomendo um maior uso do SIG para efeitos de planeamento e controlo de projetos, tornando a execução das atividades mais eficaz e eficiente.

De um modo geral, o estágio no CH Markets foi uma experiência e aprendizagem muito positivas, e decorreu com sucesso, dentro dos trâmites previamente estabelecidos. Revelou-se particularmente desafiante por se tratarem de projeto de internacionalização. A internacionalização e os negócios internacionais são temas que não constam no plano curricular do mestrado e com os quais nunca tive contacto antes.

Por outro lado, o contacto com diversos idiomas em simultâneo foi igualmente desafiante e teve forte presença nos três projetos analisado. Desde a elaboração da brochura de apresentação do evento *Aliments du Portugal*; o contacto telefónico e por correio eletrónico com diversos compradores internacionais no âmbito do *Agribusiness*, até à análise dos concursos internacionais do *Export Intelligence*.

Considerando que estamos perante um mundo globalizado e em constante mudança, este estágio foi a prova de que a versatilidade e a capacidade de adaptação são elementos chave para a sobrevivência e sucesso, tanto a nível individual como a nível organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Harvard Business School Press.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, June 1995,(2), 115–131. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=bth&AN=8983774>
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Yaprak, A. (2005). International Marketing as a Field of Study: A Critical Assessment of Earlier Development and a Look Forward. *Journal of International Marketing*, 13(4), 1–27. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsjsr&AN=edsjsr.25049026>
- Crisóstomo, P. (2017, January 12). Para muitas PME, a internacionalização é sinónimo de exportar. *Público*.
- Duffy, J. (2016). Using Gantt Charts to Get Things Done. *PC Magazine Dec2016*, 133–138. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=bth&AN=119788946> OP - PC Magazine. Dec2016, p133-138. 6p.
- Franceschini, F., Maisano, D., & Galetto, M. (2007). *Management by Measurement : Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Berlin Heidelberg New York: Springer. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=213218&site=eds-live>
- Hamblet, W. C. (2016). Globalization. *Salem Press Encyclopedia, January*, 2. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=ers&AN=89474209> OP - Salem Press Encyclopedia, January, 2016.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (9ª Edição). Lisboa: Áreas Editoras.
- Kerzner, H. (2006). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10th Editi). Hoboken, New Jersey: WILEY - John Wiley & Sons, Inc.
- Kostalova, J., Tetreova, L., & Svedik, J. (2015). Support of Project Management Methods by Project Management Information System. *Proceedings of the 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM-2014), Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.333>
- Kovacs, E. P., Moraes, W. F. A. de, & Oliveira, B. R. B. de. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização Redefining concepts: a theoretical paper about key concepts of internationalization theories. *Revista de Gestão*, 14, 17–29. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsdoj&AN=edsdoj.f516dc1fcd348b4aa7f290766e7148b>

- Kudina, A., Yip, G. S., & Barkema, H. G. (2008). Born Global., *19*(4 OP-Business Strategy Review. Dec2008, Vol. 19 Issue 4, p38-44. 7p. 1 Color Photograph.), 38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00562.x>
- Miguel, A. (2013). *Gestão Moderna de Projetos: Melhores Técnicas e Práticas* (7ª Edição). Lisboa: FCA . Editora de Informática.
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project Management Office Models – A Review. *International Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN / HCist 2016, Procedia Computer Science, 100*, 1085–1094. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.254>
- Pais, J. S. (2002). Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias. In *Experiências de Internacionalização: A globalização das empresas portuguesas* (1ª Edição, pp. 13–60). Lisboa: Centro Atlântico.
- PMBOK. (2013). *Guia PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (5ª Edição). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rodrigues, J., & Reis, H. (2015). *Gestão Orçamental* (2ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a Key Ingredient of Public Sector Projects' Success – Position Paper. *Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN / HCist 2015 October 7-9, 2015, Procedia Computer Science 2015, 64*, 1190. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.546>

WEBGRAFIA

- AICEP. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf> - consultado a 21 de julho de 2017.
- Business Dictionary (n.d.). *Procurement*. Disponível em: <http://www.businessdictionary.com/definition/procurement.html> - consultado a 21 de julho de 2017.
- CCIP (n.d.). *Observatório Insight CCIP – Um Olhar Sobre a Internacionalização das PME*. Disponível em: <https://www.ccip.pt/pt/o-que-fazemos/outras-iniciativas?id=1084> - consultado a 6 de setembro de 2017.
- Crisóstomo, P. (2017, janeiro 12). *Para muitas PME, internacionalização é sinónimo de exportar*. Lisboa Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/01/12/economia/noticia/para-muitas-pme-a-internacionalizacao-e-sinonimo-de-exportar-1758073> - consultado a 6 de setembro de 2017.
- Dictionary.com Unabridge (n.d.). *Ownership*. Disponível em: <http://www.dictionary.com/browse/ownership> , consultado a 21 de julho de 2017.
- Grupo CH (n.d.). *CH Markets – Leading Consultancy & Intelligence*. Disponível em: <https://grupoch.pt/media/booklets/view/ch-markets> - consultado a 27 de janeiro de 2017.
- Grupo CH (n.d.). *Diretório de Soluções – Grupo CH*. Disponível em: https://dl.dropboxusercontent.com/u/1175691/diretorio_solucoes.pdf - consultado a 27 de janeiro de 2017.
- Grupo CH (n.d.). *Prémios*. Disponível em: <https://grupoch.pt/premios> - consultado a 21 de janeiro de 2017.
- Grupo CH (n.d.). *Relatório & Contas 2013*. Disponível em: <https://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-contas-2013> - consultado a 24 de janeiro de 2017.
- IAPMEI (2017). *PME Excelência*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx> - consultado a 2 de julho de 2017
- Informa D&B (2017). *Exportadores em Portugal – Retrato do Tecido Empresarial 2009-2015*. Disponível em: <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2524> - consultado a 6 de setembro de 2017.
- Peralta, Helena C. (2014, fevereiro). *Sair da Zona de Conforto*. Paço de Arcos Exame. Disponível em: <https://grupoch.pt/media/booklets/view/press-book> - consultado a 27 de janeiro de 2017.
- QSP Consultoria de Marketing (n.d) *Desk Research*. Disponível em: <http://www.qspmarketing.pt/research-tecnicas/desk-research/> - consultado a 15 de outubro de 2017.
- Wikipédia (2017) *Know-how (saber-fazer)*. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Saber-fazer> - consultado a 7 de setembro

ANEXOS

ANEXO I

ESTRUTURA ACIONISTA

Assembleia geral de Acionistas



ESTRUTURA CONSULTIVA

Presidência



Senior Advisory Board



ESTRUTURA EXECUTIVA

Administração



Conselho Superior de Partners



Comissão Executiva



SERVIÇOS PARTILHADOS



NEGÓCIO

CH CONSULTING

UNIDADES DE NEGÓCIO



EMPRESAS

BUROCRATIK

ESCRITÓRIOS

COIMBRA



PORTO



LISBOA



ANEXO II

CH BUSINESS CONSULTING, S.A.

NIF 504052241 | DUNS® 336751685

PARQUE EMPRESARIAL DE EIRAS , LOTE 22 , BAIRRO DO VALE DA PEDRULHA , 3020-430 COIMBRA

TEL.: 239 499 110 | FAX: 239 499 119 | info@chconsulting.pt | www.chconsulting.pt

SUMÁRIO EXECUTIVO
Avaliação de risco

Indicador de risco	1	2	3	4	-
Rating Informa	20	12			1
Failure score					82 / 100
Limite de crédito mensal					310 200,00 €
Pagamentos (média de dias de atraso)					29

Incidentes

Ações judiciais em aberto (últimos 5 anos)	não
Situação contributiva (Autoridade Tributária)	regular

Atos societários

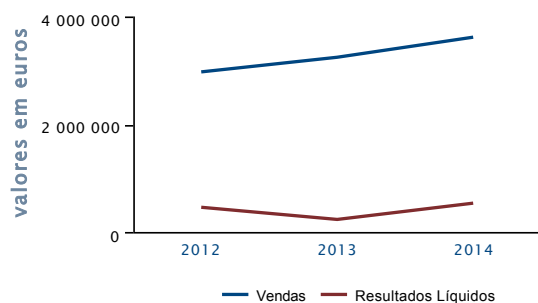
N.º de publicações (últimos 12 meses)	2
---------------------------------------	---

Caraterização

Denominação	CH CONSULTORES
Forma jurídica	Sociedade Anónima
Capital social	100 000,00 €
CAE	70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão
Constituição	01-01-1998
Participações maioritárias	2
Participações minoritárias	4
Empregados	41
Administrador Único	Dr. António Luís da Conceição Ferreira Henriques

Relações com o exterior (2014)

Importa (1,23%) e Exporta (1%)

Sumário financeiro
Evolução das vendas e dos resultados líquidos


Empresa	2014	vs. 2013
Vendas	3 615 833,96€	11,47%
Resultados Líquidos	533 203,55€	131,12%
Ativo total	4 372 415,52€	-7,28%
Passivo	1 761 604,07€	-32,90%
Capital próprio	2 610 811,45€	24,89%
Autonomia financeira	59,71%	15,38 p.p.
Solvabilidade	148,21%	68,58 p.p.
EBITDA	1 011 684,71€	54,72%

AValiação DO RISCO COMERCIAL

Avaliação do risco

Indicador de risco



Nível de risco: reduzido

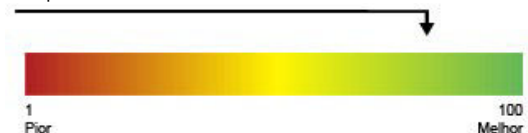
Rating Informa



Risco comercial: médio-baixo

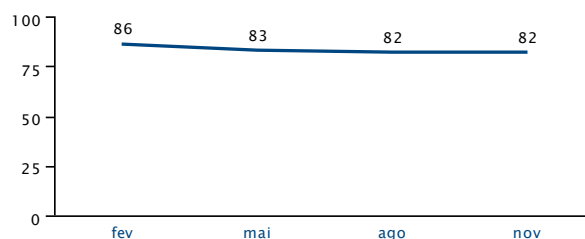
Failure score

A empresa tem atualmente um *failure score* de 82/ 100.



O risco de insolvência é menor para 18% das empresas portuguesas.

Evolução do *failure score*



Análise dos elementos de risco

- Esta entidade apresenta um rácio de solvabilidade muito alto.
- Esta entidade apresenta um rácio de rentabilidade do ativo muito alto.
- Estatisticamente, as entidades classificadas neste setor de atividade apresentam um nível de risco mais baixo.
- Esta entidade efetua compras nos mercados interno e externo.
- Estatisticamente, as entidades com esta natureza jurídica apresentam um nível de risco mais baixo.

Capacidade financeira: entre 2 000 000,00€ e 9 999 999,99€ *

*Baseado no valor de 2 610 811,45€ do Capital Próprio

Limite de crédito mensal (recomendação): 310 200,00 €*

* O valor de crédito máximo recomendado pela Informa D&B varia entre 0 e 6 000 000€

O modelo de avaliação de risco da Informa D&B assenta na análise estatística das informações reunidas na nossa base de dados sobre aproximadamente 1,4 milhões de entidades nacionais, expressando a maior ou menor probabilidade de cada entidade cessar a sua atividade com dívidas por liquidar num prazo de 12 meses, de acordo com as mais avançadas metodologias estatísticas.

Os grupos de variáveis consideradas no modelo são os seguintes: variáveis demográficas (antiguidade, setor de atividade, forma jurídica, região, número de empregados e compras ao mercado interno), processos judiciais, situação contributiva, experiências de pagamento e dados financeiros relativos a entidades constantes na nossa base de dados.

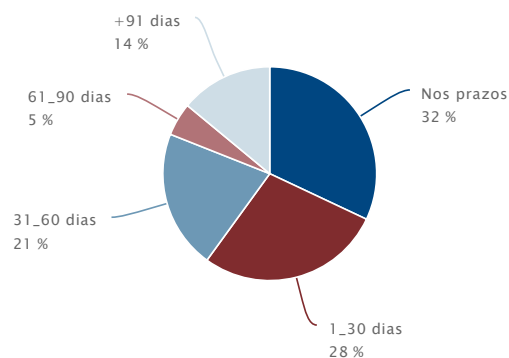
A classificação atribuída, por ser uma referência probabilística, não dispensa a análise da situação concreta de cada entidade.

Análise de pagamentos

Média de dias de atraso 29

Resumo de experiências de pagamentos							
Intervalos de valores (€)	Número de experiências	Valor total (€)	Nos prazos (%)	1-30 dias (%)	31-60 dias (%)	61-90 dias (%)	91+ dias (%)
< 10 000	14	22 147,00	32,00	28,00	21,00	5,00	14,00

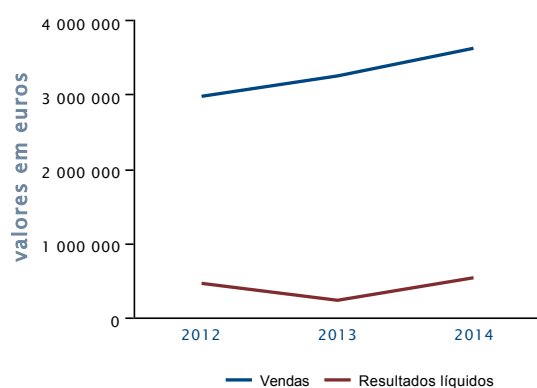
Pagamentos em relação ao fim dos prazos (%)



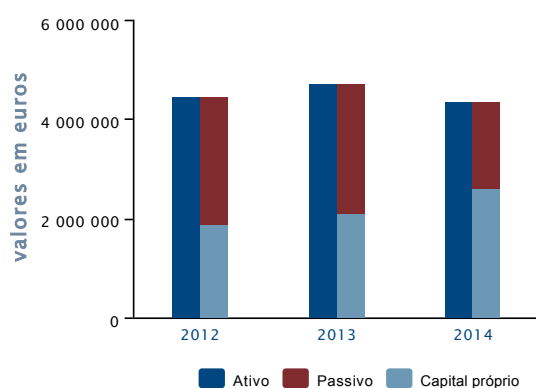
INFORMAÇÃO FINANCEIRA E DE GESTÃO

Evolução

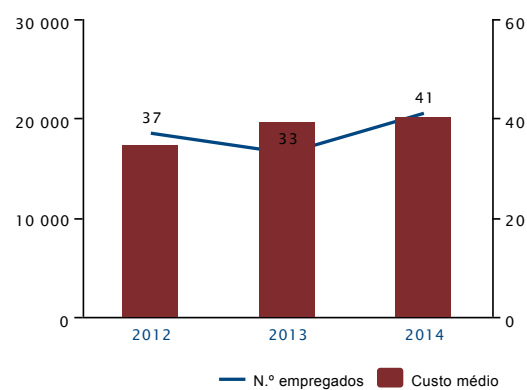
Evolução das vendas e dos resultados líquidos



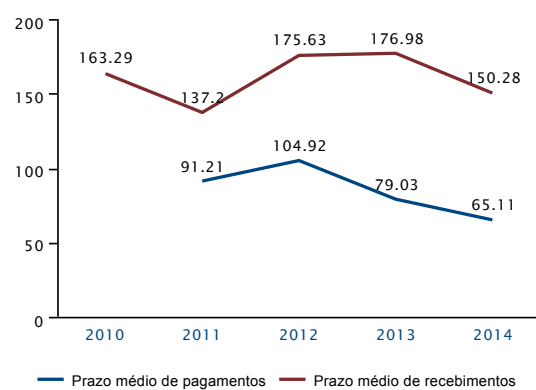
Evolução do ativo, passivo e capital próprio



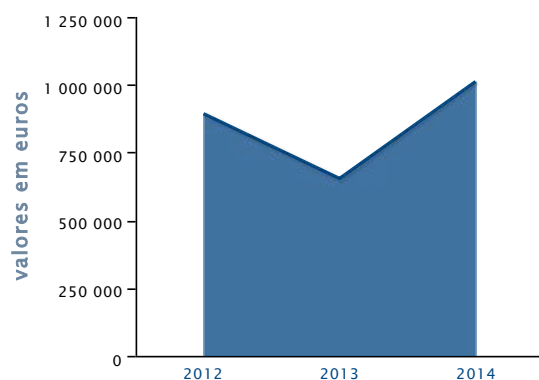
Evolução do número de empregados e do custo por empregado



Prazos médios de pagamentos e recebimentos (dias)



Evolução do EBITDA



Informação financeira

Todos os valores estão em euros, exceto onde expressamente indicado.

N.º de empresas analisadas no setor em 2014: 6050

Balanço

	2014	2013
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR's	NCFR's

Rubricas	2014	2013	Var. 2014/2013
----------	------	------	----------------

Ativo

Ativo não corrente

Ativos fixos tangíveis	722 461,28	721 662,36	0%
Propriedades de investimento	0,00	0,00	-
Goodwill	0,00	0,00	-
Ativos intangíveis	845,45	37 340,80	-98%
Ativos biológicos	0,00	0,00	-
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	446 062,47	337 319,47	32%
Participações financeiras - outros métodos	9 677,30	7 177,30	35%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Outros ativos financeiros	712,69	75,86	839%
Ativos por impostos diferidos	0,00	643,85	-100%
Investimentos financeiros	0,00	0,00	-
Total do ativo não corrente	1 179 759,19	1 104 219,64	7%

Ativo corrente

Inventários	0,00	0,00	-
Ativos biológicos	0,00	0,00	-
Clientes	1 488 739,77	1 572 768,11	-5%
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	-
Estado e outros entes públicos	0,00	11 255,70	-100%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Outras contas a receber	1 075 895,38	1 823 091,58	-41%
Diferimentos	3 202,10	6 647,15	-52%
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	-
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	-
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	-
Outros ativos correntes	0,00	0,00	-
Caixa e depósitos bancários	624 819,08	197 933,61	216%
Total do ativo corrente	3 192 656,33	3 611 696,15	-12%
Total do ativo	4 372 415,52	4 715 915,79	-7%

Capital próprio e passivo**Capital próprio**

Capital realizado	100 000,00	100 000,00	0%
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00	-
Outros instrumentos de capital próprio	11 000,00	11 000,00	0%
Prémios de emissão	0,00	0,00	-
Reservas legais	20 000,00	20 000,00	0%
Outras reservas	399 451,77	169 082,44	136%
Resultados transitados	1 547 156,13	1 547 156,13	0%
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00	-
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	-
Outras variações no capital próprio	0,00	12 600,00	-100%
Soma	2 077 607,90	1 859 838,57	12%
Resultado líquido do período	533 203,55	230 706,42	131%
Dividendos antecipados	0,00	0,00	-
Total do capital próprio	2 610 811,45	2 090 544,99	25%

Passivo**Passivo não corrente**

Provisões	0,00	15 000,00	-100%
Financiamentos obtidos	548 283,44	367 499,68	49%
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	-
Passivos por impostos diferidos	0,00	4 200,00	-100%
Outras contas a pagar	0,00	0,00	-
Total do passivo não corrente	548 283,44	386 699,68	42%

Passivo corrente

Fornecedores	312 387,20	506 038,87	-38%
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	-
Estado e outros entes públicos	373 828,67	160 359,90	133%
Acionistas / sócios	0,00	0,00	-
Financiamentos obtidos	280 494,34	403 698,63	-31%
Outras contas a pagar	185 407,84	429 300,16	-57%
Diferimentos	61 202,58	739 273,56	-92%
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	-
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	-
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	-
Outros passivos correntes	0,00	0,00	-100%
Total do passivo corrente	1 213 320,63	2 238 671,12	-46%
Total do passivo	1 761 604,07	2 625 370,80	-33%
Total do capital próprio e do passivo	4 372 415,52	4 715 915,79	-7%

Demonstração dos resultados por naturezas

Rendimentos e gastos	2014	2013	Var. 2014/ 2013
Vendas e serviços prestados	3 615 833,96	3 243 695,75	11%
Subsídios à exploração	410 135,62	233 277,93	76%
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, assoc. e emp. conj.	154 743,00	140 513,31	10%
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	-
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	-
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	0,00	0,00	-
Fornecimentos e serviços externos	2 293 870,10	2 153 000,31	7%
Gastos com o pessoal	828 359,09	645 290,79	28%
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	156 275,21	135 880,56	15%

Provisões (aumentos / reduções)	0,00	-7 000,00	100%
Imparidade investimentos n/ deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Outras imparidades (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00	-
Outros rendimentos e ganhos	114 018,28	44 264,89	158%
Outros gastos e perdas	160 816,96	209 578,37	-23%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	855 409,50	525 001,85	63%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	102 071,23	165 058,51	-38%
Imparidade invest. deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	753 338,27	359 943,34	109%
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	-
Juros e gastos similares suportados	31 589,86	35 496,33	-11%
Resultado antes de impostos	721 748,41	324 447,01	122%
Imposto sobre o rendimento do período	188 544,86	93 740,59	101%
Resultado líquido do período	533 203,55	230 706,42	131%
Resultado das atividades descontinuadas (líquidas de impostos) incluído no resultado líquido do período	0,00	0,00	-

Demonstração de fluxos de caixa

Rubricas	2014	2013	Var. 2014/ 2013
Fluxos de caixa das atividades operacionais			
Recebimentos de clientes	3 535 685,53	2 967 509,02	19%
Pagamentos a fornecedores	2 476 064,48	2 081 730,33	19%
Pagamentos ao pessoal	830 559,11	630 128,59	32%
Caixa gerada pelas operações	229 061,94	255 650,10	-10%
Pagamento / recebimento do imposto sobre o rendimento	-69 589,72	-199 497,58	65%
Outros recebimentos / pagamentos	172 680,74	-176 861,99	198%
Fluxos de caixa das atividades operacionais (A)	332 152,96	-120 709,47	375%

Fluxos de caixa das atividades de investimento

Pagamentos respeitantes a:

Ativos fixos tangíveis	-	112 822,26	-
Ativos intangíveis	1 022,95	7 229,00	-86%
Investimentos financeiros	-	75,86	-
Outros ativos	-	-	-

Recebimentos provenientes de:

Ativos fixos tangíveis	31 310,70	-	-
Ativos intangíveis	-	-	-
Investimentos financeiros	43 950,75	-	-
Outros ativos	-	-	-
Subsídios ao investimento	4 200,00	29 400,00	-86%
Juros e rendimentos similares	3 928,69	11 950,07	-67%
Dividendos	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de investimento (B)	82 367,19	-78 777,05	205%

Fluxos de caixa das atividades de financiamento

Recebimentos provenientes de:

Financiamentos obtidos	57 579,47	95 497,57	-40%
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio	-	-	-
Cobertura de prejuízos	-	-	-
Doações	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-

Pagamentos respeitantes a:

Financiamentos obtidos	-	-	-
Juros e gastos similares	45 214,15	49 494,39	-9%
Dividendos	-	-	-

Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio	-	-	-
Outras operações de financiamento	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de financiamento (C)	12 365,32	46 003,18	-73%
Variação de caixa e seus equivalentes (A+B+C)	426 885,47	-153 483,34	378%
Efeito das diferenças de câmbio	-	-	-
Caixa e seus equivalentes no início do período	197 933,61	351 416,95	-44%
Caixa e seus equivalentes no fim do período	624 819,08	197 933,61	216%

Anexo - Fluxos de caixa

Rubricas	2014	2013	Var. 2014/ 2013
----------	------	------	-----------------------

Quantia escriturada e movimentos do período

Caixa	33 969,72	36 086,21	-6%
Depósitos à ordem	139 700,00	10 698,04	1 206%
Outros depósitos bancários	451 149,36	151 149,36	198%
Total de caixa e depósitos bancários	624 819,08	197 933,61	216%
Depósitos bancários no exterior	0,00	0,00	-

Outra Informação

Recebimentos provenientes de:

Indemnizações de seguros não vida	-	-	-
Subsídios à exploração	-	-	-
Imposto sobre o rendimento	-	-	-
Multas e outras penalidades contratuais (decisão do tribunal)	-	-	-

Pagamentos provenientes de:

Imposto sobre o rendimento	69 589,72	-	-
Multas e outras penalidades contratuais (decisão do tribunal)	-	-	-
Caixa e seus equivalentes não disponíveis para uso	-	-	-

Rácios

	2014	2013	Var. 2014/ 2013
--	------	------	--------------------

Estrutura / Endividamento

Autonomia financeira (%)	59,71	44,33	15,38 p.p.
Solvabilidade (%)	148,21	79,63	68,58 p.p.
Endividamento (%)	40,29	55,67	-15,38 p.p.
Vendas e serviços prestados / Capital próprio (%)	138,49	155,16	-16,67 p.p.
Ativos não correntes / Capital próprio (%)	45,19	52,82	-7,63 p.p.
Débitos correntes / Capital próprio (%)	44,13	71,72	-27,59 p.p.
Débitos correntes / Inventários e ativos biológicos (%)	-	-	-
Ativo não corrente / (Capital próprio + Passivo não corrente) (%)	37,34	44,57	-7,23 p.p.
Capacidade de endividamento a médio e longo prazo (%)	82,64	84,39	-1,75 p.p.
EBITDA / Passivo líquido (%)	89,05	26,94	62,11 p.p.
Dividas de médio longo prazo / Ativos fixos (%)	75,89	50,92	24,97 p.p.
Passivo / Capital próprio (%)	67,47	125,58	-58,11 p.p.
Estrutura de endividamento (%)	68,88	85,27	-16,39 p.p.

Funcionamento

Rotação de inventários	-	-	-
Prazo médio de recebimentos (dias)	150,28	176,98	-15,09%
Prazo médio de pagamentos (dias)	65,11	79,03	-17,61%
Rotação do ativo (%)	82,70	68,78	13,92 p.p.

Liquidez

Liquidez reduzida	2,63	1,61	63,35%
Liquidez geral	2,63	1,61	63,35%
Liquidez imediata	0,51	0,09	466,67%
Fundo de manio	1 979 335,70	1 373 025,03	44,16%

Rentabilidade económica

Rentabilidade do ativo (%)	12,19	4,89	7,30 p.p.
Resultados antes de impostos / Ativo (%)	16,51	6,88	9,63 p.p.
Vendas e serviços prestados por empregado	88 191,07	98 293,81	-10,28%
Resultado líquido do período por empregado	13 004,96	6 991,10	86,02%
Ativo / Vendas e serviços prestados (%)	120,92	145,39	-24,47 p.p.
Valor acrescentado bruto (VAB)	1 732 099,48	1 323 973,37	30,83%
Vab por vendas (%)	47,90	40,82	7,08 p.p.
Rentabilidade económica (%)	17,23	7,63	9,60 p.p.
Rentabilidade do investimento (%)	22,85	13,10	9,75 p.p.
Rentabilidade líquida do ativo (%)	11,31	5,19	6,12 p.p.
Gastos com o pessoal / Vendas e serviços prestados (%)	22,91	19,89	3,02 p.p.
Gasto médio por empregado	20 203,88	19 554,27	3,32%
Gastos com o pessoal / EBIT (%)	109,96	179,28	-69,32 p.p.
Custo líquido de financiamento	31 589,86	35 496,33	-11,01%
EBITDA	1 011 684,71	653 882,41	54,72%
EBIT	753 338,27	359 943,34	109,29%
Margem EBIT (%)	20,83	11,10	9,73 p.p.

Rentabilidade financeira

Rentabilidade das vendas e serviços prestados (%)	14,75	7,11	7,64 p.p.
Rentabilidade do capital próprio (%)	20,42	11,04	9,38 p.p.
Rentabilidade dos capitais permanentes (%)	16,88	9,31	7,57 p.p.
Passivo / Vendas e serviços prestados (%)	48,72	80,94	-32,22 p.p.
Passivo / Custo das vendas (%)	-	-	-
Vendas / Ativo corrente (%)	113,25	89,81	23,44 p.p.
Juros e gastos similares suportados / Vendas e serv.prestados (%)	0,87	1,09	-0,22 p.p.
Fundo de maneio / Vendas e serviços prestados (%)	54,74	42,33	12,41 p.p.
Juros e gastos similares suportados / EBITDA (%)	3,12	5,43	-2,31 p.p.
Margem EBITDA(%)	27,98	20,16	7,82 p.p.
Cobertura do ativo não corrente (%)	267,77	224,34	43,43 p.p.

Informação financeira adicional**Aprovação e certificação legal de contas (+)**

Deliberação de aprovação de contas				
Data	Aprovação	Percentagem dos votos emitidos correspondente ao capital subscrito com direito de voto	Contas aprovadas	Formato contas
29-05-2015	Unanimidade	100%	Em assembleia geral regularmente convocada	POC/SNC/NCM
31-03-2014	Unanimidade	100%	Em assembleia geral regularmente convocada	POC/SNC/NCM
31-03-2013	Unanimidade	100%	Em assembleia geral regularmente convocada	POC/SNC/NCM

Relatório de gestão e parecer do órgão de fiscalização					
Ano	Foram elaborados o relatório de gestão e as contas do exercício/período	O relatório de gestão e as contas do exercício foram assinadas por todos os membros da gerência / administração	A entidade dispõe de órgãos de fiscalização	Foi emitido o parecer pelo órgão de fiscalização	O órgão de fiscalização pronunciou-se:
2014	Sim	Sim	Sim	Sim	pela aprovação das contas
2013	Sim	Sim	Sim	Sim	pela aprovação das contas
2012	Sim	Sim	Sim	Sim	pela aprovação das contas

Certificação legal de contas				
Ano	A entidade está obrigada a ter as contas certificadas por ROC/SROC	Identificação ROC/SROC	Foi nomeado ROC /SROC	Certificação legal de contas foi emitida
2014	Sim	501801804	Não	Sem reservas
2013	Sim	501801804	Não	Sem reservas
2012	Sim	501801804	Não	Sem reservas

Aplicação dos resultados, conforme deliberação que aprovou as contas do exercício			
	2014	2013	2012
1. Resultados transitados	2 080 359,68€	1 777 862,55€	1 547 156,13€
2. Resultados atribuídos / lucros disponíveis	100 000,00€		
Resultados atribuídos / lucros disponíveis a entidades residentes:	100 000,00€		
Empresas (financeiras e não financeiras)			
Particulares	100 000,00€		
Instituições particulares sem fins lucrativos			
Fundos de investimento, de pensões e outros fundos			
Entidades de Administração Pública			
Outras entidades			
Resultados atribuídos / lucros disponíveis a entidades não residentes			
3. Percentagens ou gratificações a corpos gerentes			
4. Idem ao pessoal			
5. Reservas	100 000,00€		
6. Cobertura de prejuízos			
7. Outros			
8. Saldo	1 880 359,68€	1 777 862,55€	1 547 156,13€

Fornecimentos e serviços externos (+)

Fornecimentos e serviços externos			
Exercício referente a:	2014	2013	Var. 2014/ 2013
Subcontratos	417 757,56	113 604,13	268%
Serviços especializados	1 030 474,54	1 322 744,42	-22%
Trabalhos especializados	402 508,97	555 743,15	-28%
Dos quais: pagamentos a trabalhadores colocados através de agências	-	-	-
Publicidade e propaganda	122 638,96	141 388,84	-13%
Vigilância e segurança	1 360,35	220,39	517%
Honorários	388 454,44	539 774,78	-28%
Comissões	40 021,61	34 832,43	15%
Conservação e reparação	70 862,10	45 914,00	54%
Outros	4 628,11	4 870,83	-5%
Materiais	150 060,94	128 699,89	17%
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	57 996,10	97 480,03	-41%
Livros e documentação técnica	1 338,08	1 599,74	-16%
Material de escritório	15 829,02	4 909,92	222%
Artigos de oferta	12 668,34	11 071,20	14%
Outros	62 229,40	13 639,00	356%
Energia e fluidos	106 773,52	102 982,92	4%
Eletricidade	9 346,11	10 934,23	-15%
Combustíveis	95 876,70	90 495,31	6%
Água	1 491,14	1 553,38	-4%
Outros	59,57	-	-

Deslocações, estadas e transportes	164 443,17	142 886,17	15%
Deslocações e estadas	129 678,88	126 567,40	2%
Transportes de pessoal	-	-	-
Transportes de mercadorias	34 764,29	16 318,77	113%
Outros	-	-	-
Serviços diversos	424 360,37	342 082,78	24%
Rendas e alugueres	194 616,39	93 145,59	109%
Dos quais: rendas de terrenos	0,00	-	-
Rendas de terrenos sem edifícios implantados	-	-	-
Rendas de terrenos com edifícios implantados	-	-	-
Comunicação	34 569,70	40 623,82	-15%
Seguros	15 211,11	11 134,84	37%
Royalties	-	-	-
Contencioso e notariado	1 634,13	589,84	177%
Despesas de representação	21 823,77	36 454,42	-40%
Limpeza, higiene e conforto	8 488,71	3 436,89	147%
Outros serviços	148 016,56	156 697,38	-6%
TOTAL	2 293 870,10	2 153 000,31	7%

Contas a receber e a pagar (+)

Contas a receber e a pagar			
	2014	2013	Var.2014 /2013
Outros instrumentos financeiros			
Derivados - potencialmente favoráveis	-	-	-
Derivados - potencialmente desfavoráveis	-	-	-
Ativos financeiros detidos para negociação	-	-	-
Passivos financeiros detidos para negociação	-	-	-
Outros ativos financeiros (justo valor através de resultados)	-	-	-
Outros Passivos financeiros (justo valor através de resultados)	-	-	-
Clientes			
Cientes c/c	1 604 639,16	1 632 999,88	-2%
Cientes - títulos a receber	-	-	-
Adiantamentos de clientes	-	-	-
Fornecedores			
Fornecedores c/c	312 387,20	506 038,87	-38%
Fornecedores - títulos a pagar	-	-	-
Faturas em receção e conferência	-	-	-
Adiantamentos a fornecedores	-	-	-
Pessoal			
Remunerações a pagar	2 107,02	33 145,97	-94%
Adiantamentos	-	-	-
Cauções	-	-	-
Outras operações	0,00	-	-
Natureza devedora	-	-	-
Natureza credora	-	-	-
Perdas por imparidade acumuladas	-	-	-
Estado e outros entes públicos			
Imposto sobre o rendimento	-116 436,55	11 255,70	-1 134%
IVA dedutível	-	-	-
IVA liquidado	-	-	-
Acionistas/sócios			

Acionistas c/subscrição	-	-	-
Quotas não liberadas	-	-	-
Adiantamentos por conta de lucros	-	-	-
Resultados atribuídos			
Na ótica da entidade que distribui lucros	-	-	-
Na ótica da entidade a quem são atribuídos lucros	-	-	-
Lucros disponíveis			
Na ótica da entidade que distribui lucros	-	-	-
Na ótica da entidade a quem são atribuídos lucros	-	-	-
Empréstimos concedidos-empresa-mãe	-	-	-
Empréstimos concedidos-empresas subsidiárias, associadas e empreend.conjuntos	-	-	-
Empréstimos concedidos-outros acionistas/sócios	-	-	-
Dos quais: empresas participantes	-	-	-
Outras operações			
Natureza devedora	0,00	-	-
Natureza devedora - não corrente	-	-	-
Natureza devedora - Corrente	-	-	-
Natureza credora	-	-	-
Perdas por imparidade acumuladas - não corrente	-	-	-
Perdas por imparidade acumuladas - corrente	-	-	-

Outras contas a receber e a pagar

Fornecedores de investimentos - contas gerais	0,00	-	-
Fornecedores de investimentos - contas gerais - corrente	-	-	-
Fornecedores de investimentos - contas gerais - não corrente	-	-	-
Faturas em receção e conferência	0,00	-	-
Faturas em receção e conferência - não corrente	-	-	-
Faturas em receção e conferência - corrente	-	-	-
Adiantamentos a fornecedores de investimentos	-	-	-
Devedores por acréscimos de rendimentos	4 785,57	535,06	794%
Credores por acréscimos de gastos	113 070,02	110 623,43	2%
Ativos por impostos diferidos	-	643,85	-
Passivos por impostos diferidos	-	4 200,00	-
Benefícios pós-emprego	-	-	-
Credores por subscrições não liberadas	-	-	-
Adiantamentos por conta de vendas	-	-	-
Outros devedores e credores			
Outros devedores	1 189 311,06	1 884 300,38	-37%
Outros credores	67 024,34	275 404,71	-76%

Imparidade de ativos (+)

Imparidade de ativos						
Descrição	Movimentos do período 2014					
	Perdas por imparidade	Perdas de imparidade de ativos revalorizados reconhecidas em capitais próprios	Total de perdas por imparidade	Reversões de perdas por imparidade reconhecidas em resultados	Reversões de perdas por imparidade de ativos revalorizados reconhecidos em capitais próprios	Total de reversão de perdas por imparidade
Ativos Individuais:						
Ativos fixos tangíveis	-	-	0,00	-	-	0,00
Goodwill	-		0,00			
Ativos intangíveis	-	-	0,00	-	-	0,00
Propriedades invest.(modelo custo)	-		0,00	-		0,00
Investimentos em curso	-		0,00	-		0,00
Investimentos financeiros	-		0,00	-		0,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

das quais: de unidades geradoras de caixa	-	0,00	-	0,00
---	---	------	---	------

-

Perdas por imparidade em ativos financeiros ao custo ou ao custo amortizado (+)

Perdas por imparidade em ativos financeiros ao custo ou ao custo amortizado			
Descrição	Movimentos do período 2014		
	Perdas por imparidade	Reversões de perdas por imparidade	Total
	(1)	(2)	(3)=(1-2)
Dívidas a receber de clientes	115 899,39	77 825,43	38 073,96
Outras dívidas a receber	118 201,25	-	118 201,25
Instrumentos de capital próprio e outros títulos	-	-	0,00
Outras	-	-	0,00
TOTAL	-	-	156 275,21

Dívidas registradas como de cobrança duvidosa (+)

Dívidas registradas como de cobrança duvidosa	
Descrição	2014
Relativas a processos de insolvência e de recuperação de empresas ou processos de execução	-
Reclamadas judicialmente	-
Em mora:	0,00
Há mais de seis meses e até doze meses	-
Há mais de doze meses e até dezoito meses	-
Há mais de dezoito meses e até vinte e quatro meses	-
Há mais de vinte e quatro meses	-
TOTAL	0,00

Subsídios do governo e apoios do governo (+)

Subsídios do Estado e outros entes públicos			
Descrição	Valor atribuído em períodos anteriores	Valor atribuído no período 2014	Valor imputado ao período 2014
	(1.1)	(1.2)	(2)
1 Subsídios relacionados com ativos/ao investimento: (1=1.1 + 1.2 + 1.3)	0,00	0,00	0,00
1.1 Ativos fixos tangíveis (1.1 =1.1.1 + 1.1.2 ++1.1.7)	0,00	0,00	0,00
1.1.1 Terrenos e recursos naturais	-	-	-
1.1.2 Edifícios e outras construções	-	-	-
1.1.3 Equipamento básico	-	-	-
1.1.4 Equipamento de transporte	-	-	-
1.1.5 Equipamento administrativo	-	-	-
1.1.6 Equipamentos biológicos	-	-	-
1.1.7 Outros	-	-	-
1.2 Ativos intangíveis (1.2=1.2.1+1.2.2+.....+1.2.4)	0,00	0,00	0,00
1.2.1 Projetos de desenvolvimento	-	-	-
1.2.2 Programas de computador	-	-	-
1.2.3 Propriedade industrial	-	-	-
1.2.4 Outros	-	-	-
1.3 Outros ativos	-	-	-
2 Subsídios relacionados com rendimentos/à exploração	-	-	410 135,62
3 Valor dos reembolsos no período respeitantes a: (3= 3,1 + 3,2)	0,00	0,00	410 135,62
3.1 Subsídios relacionados com ativos/ao investimento	-	-	-
3.2 Subsídios relacionados com rendimentos/à exploração	-	-	410 135,62

4 TOTAL (4 = 1+2-3)	0,00	0,00	0,00
----------------------------	-------------	-------------	-------------

Subsídios de outras entidades

Descrição	outras entidades			dos quais, a União Europeia		
	Valor atribuído em períodos anteriores (3.1)	Valor atribuído no período 2014 (3.2)	Valor imputado ao período 2014 (4)	Valor atribuído em períodos anteriores (5)	Valor atribuído no período 2014 (6)	Valor imputado ao período 2014 (7)
1 Subsídios relacionados com ativos/ao investimento: (1=1.1 + 1.2 + 1.3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1 Ativos fixos tangíveis (1.1 =1.1.1 + 1.1.2 ++1.1.7)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.1 Terrenos e recursos naturais	-	-	-	-	-	-
1.1.2 Edifícios e outras construções	-	-	-	-	-	-
1.1.3 Equipamento básico	-	-	-	-	-	-
1.1.4 Equipamento de transporte	-	-	-	-	-	-
1.1.5 Equipamento administrativo	-	-	-	-	-	-
1.1.6 Equipamentos biológicos	-	-	-	-	-	-
1.1.7 Outros	-	-	-	-	-	-
1.2 Ativos intangíveis (1.2=1.2.1+1.2.2+.....+1.2.4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.1 Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
1.2.2 Programas de computador	-	-	-	-	-	-
1.2.3 Propriedade industrial	-	-	-	-	-	-
1.2.4 Outros	-	-	-	-	-	-
1.3 Outros ativos	-	-	-	-	-	-
2 Subsídios relacionados com rendimentos/à exploração	-	-	-	-	-	-
3 Valor dos reembolsos no período respeitantes a: (3= 3,1 + 3,2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1 Subsídios relacionados com ativos/ao investimento	-	-	-	-	-	-
3.2 Subsídios relacionados com rendimentos/à exploração	-	-	-	-	-	-
4 TOTAL (4 = 1+2-3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Benefícios dos empregados, pessoas ao serviço e gastos com pessoal (+)

Benefícios dos empregados, pessoas ao serviço e gastos com pessoal

Pessoas ao serviço e horas trabalhadas

Descrição	Número médio de pessoas em 2014	Número de horas trabalhadas em 2014
Pessoas ao serviço da empresa, remuneradas e não remuneradas:	41	71 510
Pessoas REMUNERADAS ao serviço da empresa	41	71 510
Pessoas NÃO REMUNERADAS ao serviço da empresa	0	-
Pessoas ao serviço da empresa, por tipo de horário:		
Pessoas ao serviço da empresa a TEMPO COMPLETO	40	70 586
Das quais: Pessoas remuneradas ao serviço da empresa a tempo completo	40	70 586
Pessoas ao serviço da empresa a TEMPO PARCIAL	1	924
Das quais: Pessoas remuneradas ao serviço da empresa a tempo parcial	1	924
Pessoas ao serviço da empresa, por sexo:		
Homens	12	20 060
Mulheres	29	51 450
Pessoas ao serviço da empresa, das quais:		
Pessoas ao serviço da empresa, afetas à Investigação e Desenvolvimento	-	-
Prestadores de serviço	-	-

Gastos com o pessoal

Descrição	2014
Gastos com o pessoal	828 359,09
Remunerações dos órgãos sociais	21 012,00
Das quais: participação nos lucros	-
Remunerações do pessoal	655 534,61
Das quais: participação nos lucros	-
Benefícios pós-emprego	0,00
Prémios para pensões	-
Dos quais:	
Para planos de contribuições definidas - órgãos sociais	-
Para planos de contribuições definidas - outros	-
Gastos associados a planos de benefícios definidos	-
Dos quais:	
Gastos de serviço corrente	-
Gastos com Juros	-
Outros gastos	-
Outros benefícios	-
Dos quais: Gastos associados a cuidados médicos pós-emprego	-
Indemnizações	-
Encargos sobre remunerações	147 709,09
Seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais	3 110,42
Gastos de ação social	-
Outros gastos com pessoal	992,97
Dos quais:	
Gastos com formação	-
Gastos com fardamento	-

Informação histórica dos últimos 5 anos (quando disponível) (+)

Evolução do Balanço nos últimos 5 anos

Rubricas	PERÍODOS		
	2014 (dados da titular)	2013 (dados da titular)	2012 (dados da titular)
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR's	NCFR's	NCFR's

Ativo**Ativo não corrente**

Ativos fixos tangíveis	722 461,28	721 662,36	724 382,00
Propriedades de investimento	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00
Ativos intangíveis	845,45	37 340,80	77 113,28
Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00
Particip. financ. método da equivalência patrimonial	446 062,47	337 319,47	202 597,36
Participações financeiras - outros métodos	9 677,30	7 177,30	1 386,10
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	712,69	75,86	0,00
Ativos por impostos diferidos	0,00	643,85	1 287,72
Investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00
Total do ativo não corrente	1 179 759,19	1 104 219,64	1 006 766,46

Ativo corrente

Inventários	0,00	0,00	0,00
Ativos biológicos	0,00	0,00	0,00

Clientes	1 488 739,77	1 572 768,11	1 429 376,07
Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	0,00	11 255,70	0,00
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Outras contas a receber	1 075 895,38	1 823 091,58	1 581 477,83
Diferimentos	3 202,10	6 647,15	3 841,82
Ativos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00
Outros ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Ativos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	71 863,51
Outros ativos correntes	0,00	0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários	624 819,08	197 933,61	351 416,95
Total do ativo corrente	3 192 656,33	3 611 696,15	3 437 976,18
Total do ativo	4 372 415,52	4 715 915,79	4 444 742,64

Capital próprio e passivo

Capital próprio

Capital realizado	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Ações (quotas) próprias	0,00	0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio	11 000,00	11 000,00	11 000,00
Prêmios de emissão	0,00	0,00	0,00
Reservas legais	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Outras reservas	399 451,77	169 082,44	169 082,44
Resultados transitados	1 547 156,13	1 547 156,13	1 088 657,37
Ajustamentos em ativos financeiros	0,00	0,00	0,00
Excedentes de revalorização	0,00	0,00	0,00
Outras variações no capital próprio	0,00	12 600,00	23 723,08
Soma	2 077 607,90	1 859 838,57	1 412 462,89
Resultado líquido do período	533 203,55	230 706,42	458 498,76
Dividendos antecipados	0,00	0,00	0,00
Total do capital próprio	2 610 811,45	2 090 544,99	1 870 961,65

Passivo

Passivo não corrente

Provisões	0,00	15 000,00	22 000,00
Financiamentos obtidos	548 283,44	367 499,68	447 066,68
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	0,00	0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos	0,00	4 200,00	9 329,46
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00
Total do passivo não corrente	548 283,44	386 699,68	478 396,14

Passivo corrente

Fornecedores	312 387,20	506 038,87	426 247,97
Adiantamentos de clientes	0,00	0,00	0,00
Estado e outros entes públicos	373 828,67	160 359,90	238 616,64
Acionistas / sócios	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	280 494,34	403 698,63	228 634,06
Outras contas a pagar	185 407,84	429 300,16	286 579,98
Diferimentos	61 202,58	739 273,56	915 306,20
Passivos financeiros detidos para negociação	0,00	0,00	0,00
Outros passivos financeiros	0,00	0,00	0,00
Passivos não correntes detidos para venda	0,00	0,00	0,00
Outros passivos correntes	0,00	0,00	0,00
Total do passivo corrente	1 213 320,63	2 238 671,12	2 095 384,85
Total do passivo	1 761 604,07	2 625 370,80	2 573 780,99
Total do capital próprio e do passivo	4 372 415,52	4 715 915,79	4 444 742,64

Evolução da demonstração de resultados por natureza dos últimos 5 anos

Rubricas	PERÍODOS		
	2014 (dados da titular)	2013 (dados da titular)	2012 (dados da titular)
A contabilidade encontra-se organizada conforme	NCFR's	NCFR's	NCFR's
Vendas e serviços prestados	3 615 833,96	3 243 695,75	2 970 495,93
Subsídios à exploração	410 135,62	233 277,93	194 810,95
Ganhos / perdas imputados subs., assoc. e emp. conj.	154 743,00	140 513,31	19 998,22
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	0,00	0,00	0,00
Fornecimentos e serviços externos	2 293 870,10	2 153 000,31	1 453 868,71
Gastos com o pessoal	828 359,09	645 290,79	640 022,73
Imparidade de inventários (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	156 275,21	135 880,56	55 551,28
Provisões (aumentos / reduções)	0,00	-7 000,00	22 000,00
Imparidade de invest. n/ deprec./amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Outras imparidades (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Aumentos / reduções de justo valor	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	114 018,28	44 264,89	29 335,51
Outros gastos e perdas	160 816,96	209 578,37	227 620,50
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	855 409,50	525 001,85	815 577,39
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	102 071,23	165 058,51	142 962,62
Imparidade de invest. depreciables/amortizáveis (perdas / reversões)	0,00	0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	753 338,27	359 943,34	672 614,77
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	31 589,86	35 496,33	36 140,37
Resultado antes de impostos	721 748,41	324 447,01	636 474,40
Imposto sobre o rendimento do período	188 544,86	93 740,59	177 975,64
Resultado líquido do período	533 203,55	230 706,42	458 498,76
Resultado das atividades descontinuadas (líquidas de impostos) incluído no resultado líquido do período	0,00	0,00	0,00

INCIDENTES
Processos judiciais
Ações judiciais intentadas contra a entidade (últimos 5 anos)

A entidade não regista qualquer ação judicial nos últimos 5 anos.

Ações judiciais intentadas pela entidade (últimos 5 anos)

Resumo	Em aberto		Resolvidas	
Ano	#	€	#	€
2014	1	5 321,82	0	0,00
Total	1	5 321,82	0	0,00

Em aberto

Data de distribuição	N.º de processo	Réu	Tipo de ação	Valor (€)	Comarca	Unidade orgânica	Estado
25-10-2014	8504/14.1T8PRT	ALVO - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA DE MADEIRAS, LDA	Ação Executiva Sumária	5 321,82	Comarca Vila Real - Chaves - Unidade Central	-	Não disponível

Situação contributiva

Até à presente data, a empresa não consta, nem nunca constou da lista de devedores perante a Autoridade Tributária e Aduaneira.

CARATERIZAÇÃO

Estrutura

Data de constituição e de início de atividade

Constituição:	01-01-1998
Data de registo na conservatória atual:	31-12-1997
Conservatória atual:	4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
N.º de registo na conservatória:	504052241

Forma jurídica Sociedade Anónima

Capital social e distribuição do capital

Capital social:	100 000,00 €
Valor da ação:	5 €
N.º de ações:	20 000

Número de empregados 41 (em 31-12-2014)* **Homens** 12 (29%) **Mulheres** 29 (71%)



* Fonte: IES

Atividade

Setor(es) de atividade

Atividade principal

CAE 70220 Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão SIC 7399

Consultadoria operacional as empresas em matéria de organização, controlo, informação, gestão e imagem, prestação de serviços de contabilidade, organização contabilística e consultadoria fiscal, realização de trabalhos gráficos

Marcas próprias

BE A MONSTER

DESTROIKA

GRUPO CH

IN'CHNEWS

Nomes anteriores

A empresa já utilizou a(s) seguinte(s) razão(ões) social(ais):

CARVALHO & HENRIQUES - CONSULTORES, LDA

Mercados

Distribuição geográfica das vendas							
	Mercado		Mercado nacional		Mercado internacional		
	Total		Subtotal		Subtotal	Comunitário	Extracomunitário
2014	3 615 833,96€		3 579 502,96€	99,00%	36 331,00€	1,00%	0,45%
2013	3 243 695,75€		3 229 827,72€	99,57%	13 868,03€	0,43%	-

2012	2 970 495,93€	2 970 495,93€	100,00%	-	-	-	-
------	---------------	---------------	---------	---	---	---	---

Distribuição geográfica das compras

	Mercado		Mercado nacional		Mercado internacional			
	Total				Subtotal	Comunitário	Extracomunitário	
2014	2 293 870,10€		2 265 708,08€	98,77%	28 162,02€	1,23%	0,53%	0,70%
2013	2 153 000,31€		2 153 000,31€	100,00%	-	-	-	-
2012	1 453 868,71€		1 453 868,71€	100,00%	-	-	-	-

Distribuição geográfica das vendas 2014



Distribuição geográfica das compras 2014



Ligações Empresariais

Participações maioritárias: 2

A titular tem 2 participações maioritárias em empresas portuguesas.

60%	XL7 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO, LDA RUA GUERRA JUNQUEIRO , BLOCO C 96A 3000-207 COIMBRA Portugal
60%	ENC - ESCOLA DE NEGÓCIOS DE COIMBRA, LDA RUA ADRIANO LUCAS , PARQUE EMPRESARIAL DE EIRAS, LOTE 22 3020-430 COIMBRA Portugal

Participações minoritárias: 4

A titular tem 4 participações minoritárias em empresas portuguesas.

50%	PLOT E PRINT - PUBLICIDADE E DESIGN, LDA PARQUE EMPRESARIAL DE EIRAS, LOTE 21 3020-497 COIMBRA Portugal
49%	CH ACADEMY - GESTÃO DE CAPITAL HUMANO, LDA PARQUE EMPRESARIAL DE EIRAS, LOTE 22 3020-430 COIMBRA Portugal
49%	MONSTERS AND COMPANY - SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÃO, LDA RUA ADRIANO LUCAS, LOTE 22 3020-430 COIMBRA Portugal
49%	KWL - SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE, LDA RUA GUERRA JUNQUEIRO, BLOCO C 96A 3000-206 COIMBRA Portugal

Bancos com que trabalha

NOVO BANCO, S.A. AVENIDA DA LIBERDADE, 195, 1250-142 LISBOA

BANCO SANTANDER TOTTA, S.A. RUA ÁUREA, 88, 1100-063 LISBOA

Certificações, distinções e prémios

Certificações

Data de emissão	Norma	Entidade	Âmbito	Data de renovação
04-05-2015	NP EN ISO 9001:2008	INSTITUTO PORTUGUÊS DE ACREDITAÇÃO, I.P.	Consultadoria de gestão, auditoria, assessoria fiscal e contabilística, serviços de gestão operacional, conceção e elaboração de projetos multidisciplinares e de investimentos e formação profissional.	-
04-05-2015	NP EN ISO 14001:2012	INSTITUTO PORTUGUÊS DE ACREDITAÇÃO, I.P.	Consultadoria de gestão, auditoria, assessoria fiscal e contabilística, serviços de gestão operacional, conceção e elaboração de projetos multidisciplinares e de investimentos e formação profissional.	-

Distinções e prémios

Data	Entidade emissora	Âmbito	Tipo
02-10-2014	IAPMEI - AGÊNCIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO, I.P.	-	PME Excelência
01-02-2014	HEIDRICK & STRUGGLES, ISCTE BUSINESS SCHOOL E ECONÓMICO	2º lugar no Top 10 - categoria médias empresas (Edição 2013)	Excelência no Trabalho
28-01-2014	REVISTA EXAME MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	2º lugar no ranking geral (Edição 2014)	Melhores Empresas para Trabalhar
04-03-2013	GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, INC.	2º lugar do ranking geral (Edição 2013)	Great Place to Work
01-02-2013	HEIDRICK & STRUGGLES, ISCTE BUSINESS SCHOOL E ECONÓMICO	1º lugar no Top 10 - categoria médias empresas (Edição 2012)	Excelência no Trabalho
30-01-2013	REVISTA EXAME MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	1º lugar no ranking geral (Edição 2013)	Melhores Empresas para Trabalhar
15-03-2012	GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, INC.	9º lugar do ranking geral (Edição 2012)	Great Place to Work
26-01-2012	REVISTA EXAME MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	6º lugar no ranking geral (Edição 2012)	Melhores Empresas para Trabalhar
19-01-2012	HEIDRICK & STRUGGLES, ISCTE BUSINESS SCHOOL E ECONÓMICO	4º prémio e no setor serviços profissionais - categoria médias empresas (Edição 2012)	Excelência no Trabalho
23-02-2011	GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, INC.	10º lugar no ranking geral (Edição 2011)	Great Place to Work
26-01-2011	REVISTA EXAME MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR	3º lugar no ranking geral (Edição 2011)	Melhores Empresas para Trabalhar

PODERES DE DECISÃO

Órgãos de gestão e administração

Administrador Único

Dr. António Luís da Conceição Ferreira Henriques

Ano de nascimento: 1966

Morada: Estrada de Vale de Vaide, Vale do Gato, 3350-087 Vila Nova de Poiares

Estado civil: É casado em comunhão de adquiridos com Vera Lúcia Duarte Carvalho

Entidade(s) a que também está ligado/a:

ANTONIO LUIS DA CONCEIÇÃO FERREIRA HENRIQUES como Proprietário

XL7 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO, LDA como Sócio-Gerente

CLUBE DE EMPRESÁRIOS DE COIMBRA como Presidente da Direção

PLOT E PRINT - PUBLICIDADE E DESIGN, LDA como Gerente

ALH - DINAMIZAÇÃO DE ESPAÇOS E EVENTOS EMPRESARIAIS, UNIPESSOAL, LDA como Sócio

MONSTERS AND COMPANY - SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÃO, LDA como Sócio

KWL - SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE, LDA como Sócio

CH ACADEMY - GESTÃO DE CAPITAL HUMANO, LDA como Sócio

Outros órgãos**Fiscal Único****P. MATOS SILVA, GARCIA JR., P. CAIADO & ASSOCIADOS - SOCIEDADE DE REVISORES OFICIAIS DE CONTAS, LDA****Fiscal Unico - Sup.****Dr. António Campos Pires Caiado****PUBLICAÇÕES DE ATOS SOCIETÁRIOS****Prestação de contas**

Ano do balanço	2014	2013	2012	2011	2010
Data de publicação	21-07-2015	22-09-2014	01-11-2013	13-08-2012	19-10-2011

Outros atos societários

Convocatória de Assembleia Geral Anual	Publicação: 28-04-2015 Registo: 28-04-2015 Apresentação: 28-04-2015 Conservatória: 4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa Assembleia marcada para o dia 29 de Maio de 2015 Fonte: Ministério da Justiça
Nomeação dos órgãos sociais	Publicação: 22-09-2014 Registo: 09-09-2014 Apresentação: 16-09-2014 Conservatória: 4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa Fonte: Ministério da Justiça
Mudança de sede social	Publicação: 22-09-2014 Registo: 09-09-2014 Apresentação: 16-09-2014 Conservatória: 4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa Fonte: Ministério da Justiça
Retificação de escritura	Publicação: 30-10-2013 Registo: 30-10-2013 Apresentação: 30-10-2013 Conservatória: Conservatória do Registo Comercial de Coimbra Atualização dw freguesia Fonte: Ministério da Justiça
Mudança de sede social	Publicação: 19-01-2009 Registo: 16-01-2009 Apresentação: 16-01-2009 Conservatória: Conservatória do Registo Comercial de Coimbra Fonte: Ministério da Justiça

Publicações

	Data Publicação	Data Registo	Data Apresentação	Conservatória	Fonte
--	-----------------	--------------	-------------------	---------------	-------

Prestação de contas

	2015-07-21	2015-07-21	2015-07-21	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2014					
Convocatória de Assembleia Geral Anual					
	2015-04-28	2015-04-28	2015-04-28	4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa	Ministério da Justiça
Assembleia marcada para o dia 29 de Maio de 2015					
Prestação de contas					
	2014-09-22	2014-09-22	2014-09-22	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2013					
Nomeação dos órgãos sociais					
	2014-09-22	2014-09-09	2014-09-16	4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa	Ministério da Justiça
Mudança de sede social					
	2014-09-22	2014-09-09	2014-09-16	4ª Conservatória do Registo Comercial de Lisboa	Ministério da Justiça
Prestação de contas					
	2013-11-01	2013-11-01	2013-11-01	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2012					
Retificação de escritura					
	2013-10-30	2013-10-30	2013-10-30	Conservatória do Registo Comercial de Coimbra	Ministério da Justiça
Actualização dw freguesia					
Prestação de contas					
	2012-08-13	2012-08-13	2012-08-13	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2011					
Prestação de contas					
	2012-08-13	2012-08-13	2012-08-13	Conservatória do Registo Comercial de Coimbra	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2011 (rectificação).					
Prestação de contas					
	2011-10-19	2011-10-19	2011-10-19	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2010					
Prestação de contas					
	2010-07-19	2010-07-19	2010-07-19	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2009					
Prestação de contas					

	2009-08-04	2009-08-04	2009-08-04	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2008					
Mudança de sede social					
	2009-01-19	2009-01-16	2009-01-16	Conservatória do Registo Comercial de Coimbra	Ministério da Justiça
Prestação de contas					
	2008-07-18			Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2007					
Prestação de contas					
	2007-09-18		2007-09-18	Base de Dados de Contas Anuais	Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2006					
Prestação de contas					
	2006-08-23	2006-06-27	2006-06-27		Ministério da Justiça
Prestação de contas referente ao ano de 2005					
Alteração de sócio					
	2006-06-28	2006-05-17			Ministério da Justiça
Alteração de gerente					
	2006-06-28	2006-05-17			Ministério da Justiça
Mudança de denominação social					
	2006-06-28	2006-05-17			Ministério da Justiça
Mudança de denominação social de Carvalho & Henriques - Consultores, Lda					
Alteração de forma jurídica					
	2006-06-28	2006-05-17			Ministério da Justiça
Transformação de Sociedade por Quotas para a actual					
Mudança de sede social					
	2006-06-28	2006-05-17			Ministério da Justiça
Alteração no capital					
	2006-06-28	2006-05-17			Ministério da Justiça
Alteração no capital					
	2004-10-29	2004-07-29			Diário da Republica
Alteração de objeto social					
	2003-07-30	2002-10-25			Diário da Republica
Constituição					
	1998-02-21	1997-12-31			Diário da Republica

OUTRAS MORADAS E CONTACTOS

Sede social

CAMPO PEQUENO , 48 4ºESQ. , EDIFÍCIO TAURUS , 1000-081 LISBOA

Outras localizações

A empresa tem 2 outras localizações

Outras localizações

Nome	Morada	Localidade	Código Postal
CH BUSINESS CONSULTING, S.A.	CAMPO PEQUENO,48 4ºESQ.	LISBOA	1000-081 LISBOA
CH BUSINESS CONSULTING, S.A.	RUA GONÇALO SAMPAIO,271 4ºDTO.	PORTO	4150-367

A empresa já esteve noutras localizações

Endereços Anteriores

A titular já esteve localizada no(s) seguinte(s) endereço(s):

Tipo de Endereço	Morada	Localidade	Código Postal	Endereço Postal	Concelho
Endereço Primário	RUA GUERRA JUNQUEIRO ,BLOCO C 96A	COIMBRA	3000-207	COIMBRA	COIMBRA
Sede Social	PARQUE EMPRESARIAL DE EIRAS ,LOTE 22	COIMBRA	3020-430	COIMBRA	COIMBRA

Outros contactos

E-mail: antoniohenriques@chconsultores.pt

SOBRE O PRESENTE RELATÓRIO DA INFORMA D&B

Última alteração: 30-10-2015

Última consulta aos dados sobre esta empresa: 05-11-2015

N.º de consultas nos últimos 12 meses: 1 045

Serviço de apoio ao cliente

Telefone: 213 500 389

Fax: 213 151 658

E-mail: vipclientes@informadb.pt

Informa D&B (Serviços de Gestão de Empresas)

Sociedade Unipessoal, Lda.

Rua Barata Salgueiro, 28, 3.º

1250-044 Lisboa

O presente relatório é para uso interno e não pode ser reproduzido, publicado ou redistribuído, na íntegra ou parcialmente, a título gratuito ou oneroso, sem o prévio consentimento por escrito da Informa D&B. Devido à grande quantidade de fontes de informação consultadas para a elaboração do presente relatório, a Informa D&B não garante a exatidão absoluta da informação nem se responsabiliza pela sua adequação a um determinado fim, pelo que o presente relatório não deverá ser o único elemento a considerar para fundamentar as suas decisões. A Informa D&B não poderá ser responsabilizada pelos erros vertidos no presente relatório sempre que os mesmos não resultem de dolo ou culpa grave da Informa D&B ou sempre que os mesmos resultem das fontes consultadas. A informação sobre pessoas singulares contida no presente relatório resulta exclusivamente da sua atividade empresarial e profissional e deve ser utilizada exclusivamente por referência à empresa que representam ou em que prestam os seus serviços.

2015, Informa D&B, Lda.

dun & bradstreet
WORLDWIDE NETWORK